



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

***Formación de formadores de líderes para
equipos de trabajo en PyMES en vía de
desarrollo.***

“Los líderes no crean seguidores, crean más líderes.”

(TFPP)

Seminario Final de Práctica Profesional.

Prof. Dr. José Abella

Autores: Aparicio, Rosa Analía

Corrado, Yanina Lorena

Echaniz, Daiana Antonela

Tutor: Lic. López Matías

Febrero 2019

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	4
MARCO TEORICO.....	6
HIPOTESIS	7
CAPÍTULO I.....	8
EL LIDERAZGO	8
1.1 Liderazgo.....	8
1.1.1 Concepto e implicaciones	8
1.1.2 Teorías del liderazgo.....	10
1.1.3 Tipología de líderes.....	11
1.1.4 Funciones de los líderes	13
1.1.5 Liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)	15
CAPITULO II.....	16
PYMES EN VÍAS DE DESARROLLO	16
2.1 Desarrollo de las Pymes	17
2.1.1 Concepto de Pymes	17
2.1.2 Estructura y características principales.....	20
2.1.3 Pymes en desarrollo.....	22
2.1.4 Importancia para la sociedad	23
2.1.5 Comportamiento organizacional en Pymes	26
CAPÍTULO III.....	27
LA COMUNICACIÓN	27
3.1 Comunicación.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1 Concepto de comunicación	28
3.1.2 Importancia organizacional	32
3.1.3 Tipos de comunicación.....	32
3.1.4 Herramientas	34
3.1.5 Ventajas de la comunicación organizacional	36
3.1.6 Plan de comunicación empresarial	36
CAPÍTULO IV	38
LA MOTIVACIÓN	38
4.1 Motivación	38
4.1.1 Conceptualización	39
4.1.2 Teorías motivacionales a nivel empresarial	43
4.1.3 Tipos de motivación	43
4.1.4 Importancia de la motivación en las organizaciones	44
4.1.5 Objetivos de la motivación	44

4.1.6 Plan de acción empresarial	45
CAPÍTULO V	46
CULTURA EMPRESARIAL.....	¡Error! Marcador no definido.
5.1 Cultura Empresarial.....	¡Error! Marcador no definido.
5.1.1 Concepto e Implicaciones	¡Error! Marcador no definido.
5.1.2 Niveles de la cultura empresarial	¡Error! Marcador no definido.
5.1.3 Importancia de la cultura organizacional.....	¡Error! Marcador no definido.
5.1.4 Cultura fuerte.....	¡Error! Marcador no definido.
5.1.5 Cultura débil	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO VI	¡Error! Marcador no definido.
FORMACIÓN DE LÍDERES	¡Error! Marcador no definido.
6.1 Formación de líderes.....	¡Error! Marcador no definido.
6.1.1 Implicaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
6.1.2 Importancia de formación de líderes empresariales	¡Error! Marcador no definido.
6.1.3 Programas de formación de líderes	¡Error! Marcador no definido.
6.1.3.1 Elementos.....	¡Error! Marcador no definido.
6.1.3.2 Aspectos curriculares y metodológicos	¡Error! Marcador no definido.
6.1.3.3 Formas	¡Error! Marcador no definido.
6.1.4 La formación de formadores para líderes	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO VII	¡Error! Marcador no definido.
CAPACITACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL.....	¡Error! Marcador no definido.
7.1 Capacitación en las organizaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
7.2 Objetivos de la capacitación.....	65
7.3 La responsabilidad interna	66
7.4 Las estrategias de Capacitación.	66
7.4.1. Capacitación Virtual	67
7.4.2 Capacitación Presencial.....	67
7.4.3 Capacitación Interna	67
7.4.4 Las necesidades de capacitación	67
7.4.5 La formación basada en competencia	69
7.4.6 El desarrollo empresarial.....	69
CONCLUSIONES.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	69
NETGRAFIA	82

INTRODUCCIÓN

La sociedad del conocimiento, las Tecnologías de la Información y Comunicación y la globalización han incidido de forma directa en las decisiones de las grandes empresas, corporaciones transnacionales y en especial a las pequeñas y medianas empresas. Estas, para poder sobrevivir en el mercado, han tenido que adaptarse a los cambios y rediseñado estrategias basadas en el aprendizaje colectivo, la articulación de equipos altamente eficaces y una cultura organizacional fuerte. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) han tenido que modificar sus estructuras para adecuarse a las nuevas exigencias del mercado, para ser competitivas y así lograr de forma efectiva sus objetivos fundamentales. No cabe duda de que las Pymes son de gran importancia para la economía de cualquier país en Latinoamérica. Gracias al emprendimiento y creatividad de sus dueños, aportan capital de trabajo, logrando superar muchas barreras legales, logísticas y de mercado para posicionarse en sus mercados locales. Son empresas muy versátiles que se ajustan fácilmente a los requerimientos de su clientela y se expanden muy rápidamente.

Una de las variables que se ha tenido que revisar en estas empresas es la capacitación y actualización de su personal, pues como no tienen esa filosofía de grandes empresas y corporaciones, muchas veces el presupuesto para esto es insuficiente y se tiende a descuidar. Por este motivo, los gerentes deben estar atentos ante el avance del conocimiento y las tecnologías, mayormente sobre los aspectos medulares del negocio. De ahí, surge la importancia de la formación de líderes empresariales que generen una influencia positiva en los demás empleados, que resalten en sus decisiones, que tengan carácter para que los demás los sigan y sirvan de ejemplo en el trabajo y en la aplicación de las actividades.

Los líderes en las Pymes deben tener la capacidad de motivar al resto del equipo y propiciar la formación de una cultura organizacional fuerte, innovadora y abierta al conocimiento. No hacen falta muchas inversiones para poder generar un clima laboral y organizacional centrado en el aprendizaje colectivo y productivo. Los líderes de las Pymes deben promover el desarrollo de una organización flexible e inteligente. En este sentido, toma mucha relevancia el concepto de comunicación y sus sistemas empresariales. El flujo de la información, su procesamiento y utilización es vital para el logro de los objetivos. Para ello debe existir un gran sentido de pertenencia organizacional, canales abiertos donde la información fluya sin ruidos y así la gerencia pueda interpretarla y tomar las decisiones pertinentes.

En este estudio se analiza la pertinencia de adoptar programas de capacitación de formadores de líderes para aplicarlo en las Pymes, pues teniendo en cuenta sus particularidades, es altamente importante la inversión en estos elementos organizacionales. Se analizará si el desarrollo de estos programas incidirá de forma directa en la motivación y rendimiento de los trabajadores de las empresas, su nivel de operatividad, competitividad y desarrollo organizacional.

De esta manera, el presente estudio está estructurado en siete capítulos: El primer capítulo analiza el liderazgo desde diversas concepciones, en el segundo se estudian los elementos inherentes en el desarrollo de las Pymes, en el tercero los procesos de la comunicación organizacional. Asimismo, en el cuarto capítulo se presentan los procesos e implicaciones de la motivación organizacional, seguidamente en el quinto capítulo se analiza lo referido a la cultura empresarial, en el sexto capítulo se analizan los procesos y elementos concernientes a la formación de los líderes en las Pymes. Por último, en el séptimo capítulo, se desarrollan distintos tipos de estrategia de capacitaciones y su importancia.

MARCO TEORICO

La base teórica de este trabajo se encuentra en la premisa de capacitar al personal de manera adecuada motivándolos de una forma orgánica. Se tiene en cuenta, principalmente, analizarlo desde el punto de vista de una PYME.

El liderazgo, tema de suma importancia en este estudio, sirve para entender los tipos de personas que se encuentran dentro de una organización, identificarlos y formarlos de manera tal que lleguen a tener la capacidad de motivar al resto del equipo y propiciar la formación de una cultura organizacional fuerte, innovadora y abierta al conocimiento.

La comunicación es un elemento para relacionarse dentro de la organización, y en la sociedad misma. Es un recurso para lograr objetivos y encontrar ventajas competitivas, tanto del empleado como de la organización misma, dentro de cada escenario.

Las Teorías motivacionales empresariales son varias, se analizan para observar las consecuencias positivas o negativas que se pueden percibir.

La capacitación, una de las herramientas importantes en las organizaciones, busca mejorar el rendimiento de los empleados para lograr mayor productividad. Se analiza distintos métodos teniendo en cuenta que el ser humano es el recurso más importante de una PYME.

HIPOSTESIS

La hipótesis general de este estudio es la siguiente: *“La incorrecta formación de los líderes en las pymes en desarrollo crea personas desmotivadas, afectando directamente su rendimiento laboral y perjudicando consecuentemente a la organización.”* Se realizó una revisión documental de los aspectos mencionados en el marco del desarrollo de las Pymes y la formación de los líderes de estas organizaciones a fin de generar conclusiones generales que permitan aceptar o rechazar la hipótesis planteada.

CAPITULO I

EL LIDERAZGO

1.1 Liderazgo

1.1.1 Concepto e implicaciones

La Real Academia Española¹, define el liderazgo como “la condición del líder” o “el ejercicio de las actividades del líder”, siendo este definido como la “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”. Asimismo, define el liderazgo como la “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

Una persona con liderazgo tiene la capacidad de convertir una determinada visión en realidad a través de la influencia que puede ejercer en los seguidores que cuenten con una actitud positiva y abierta para impulsar cambios; para lograrlo los líderes deben tener contar con herramientas que les permitan motivar a las personas que le siguen y dirigir y orientar tanto a procesos como a organizaciones humanas, en pro de alcanzar determinados objetivos. Así lo afirma The National Minority AIDS Council² el liderazgo demanda personalidad, análisis, logro e interacción. La personalidad implica que líder debe transmitir entusiasmo, debe ser íntegro y capaz de auto renovarse. El análisis implica fortaleza y criterio perceptivo. El logro lleva asociadas características como el rendimiento, la audacia y la capacidad para formar y desarrollar equipos. La interacción, por su parte, conlleva la necesidad de un espíritu de colaboración, inspiración y de servicio del líder.

The National Minority AIDS Council señala que las aptitudes de liderazgo incluyen: habilidades de liderazgo, visión, desarrollo de equipos, capacidad de resolución de conflictos, capacidad para la evaluación oportuna de situaciones, capacitación y preparación y capacidad de estimular el compromiso de participación en el empleado/seguidor. Con relación a las habilidades de liderazgo, los líderes deben contar con características que motiven a las personas a seguirlos, que infundan confianza, que

¹ Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española.

² National Minority AIDS Council. Desarrollo de Liderazgo. Washington: National Minority AIDS Council Technical Assistance, Training and Treatment Division

propicien el trabajo en equipo y que contribuyan a levantar la moral en tiempos de dificultades; estas características incluyen creencias, valores, conocimientos y destrezas. La visión del líder se refiere a la capacidad que este debe tener para identificar áreas que requieren mejoras, para aplicar medidas efectivas orientadas a aumentar la productividad en estas y para crear metas concretas en este sentido, que motiven a sus seguidores a actuar para lograrlas.

Los líderes deben tener aptitudes que les permitan desarrollar equipos que trabajen productivamente para el logro de metas comunes. La capacidad para la resolución de conflictos es una de las aptitudes con las que debe contar, en este sentido debe poseer herramientas que le permitan resolver situaciones que involucren diferencias y que impliquen ganancias para las partes involucradas. Debe contar con capacidad para evaluar situaciones de manera pronta y precisa, con el objetivo de tomar a tiempo, las decisiones que demanden sus responsabilidades. Además, debe estar capacitado y preparado para enfrentar situaciones diversas y encontrar oportunidades de éxito en cada una de ellas. Finalmente, el líder debe tener aptitudes para propiciar compromisos de participación por parte de las personas a su cargo, ello implica que este debe crear ambientes que estimulen el sentido de pertenencia, a través de acciones que permitan involucrar a las personas en la toma de decisiones y en los procesos de planificación.

De acuerdo con lo indicado por el Instituto Europeo de Posgrado³, el liderazgo es un conjunto de habilidades y actitudes que posee una persona para dirigir a los demás se construye sobre tres elementos: conseguir objetivos, hacer equipo y desarrollar a los colaboradores. En términos generales, un líder debe estimular a sus colaboradores, ayudarles a crecer profesionalmente y a propiciar la acción en ambientes amables y armónicos, para ello debe caracterizarse por su capacidad de comunicación y diálogo, debe ser consciente de sus fortalezas y debilidades, debe ser una figura que infunda respeto y confianza, debe ser honesto y generoso y asumir responsabilidades. Asimismo, debe adaptarse con facilidad a distintas situaciones y personas, de tal forma que consiga que estas últimas obren por deseo más que por deber; debe ser reflexivo y saber escuchar; debe controlar sus emociones, tener confianza en sí mismo y manejar criterios independientes. Finalmente, debe conocer las necesidades personales y profesionales de las personas que tiene a su cargo, debe ser humilde y debe predicar con el ejemplo.

Cada una de las actitudes y habilidades mencionadas, más que capacidades o conocimientos, son competencias relativas a la inteligencia emocional, cuyo desarrollo requiere de un esfuerzo sostenido en el tiempo, repetición y práctica, es decir, que en

realidad los líderes no nacen, como se dice popularmente, sino se hacen a través de un proceso de aprendizaje, que demanda motivación, trabajo, entrenamiento y compromiso. Esto le confiere al Instituto Europeo de Posgrado³, el poder de un líder no radica en el cargo que ostenta sino la credibilidad que genera en su equipo y la autoridad.

Con relación a si las características de un líder, estas son innatas o pueden desarrollarse, Delgado y Delgado⁴, afirman que algunas personas pueden contar de manera natural con ciertas características de liderazgo, en estos casos destaca el carisma y su condición de comunicadores que puede llegar a cautivar a los demás; sin embargo, existen otros tipos de líderes que surgen de la suma de experiencias vitales y del trabajo en las competencias de la comunicación, orientado al desarrollo de habilidades vinculadas al liderazgo. Existen líderes con alto poder de convencimiento, que transmiten seguridad y que tienen las capacidades de hacer que las personas crean ciegamente en sus planteamientos, desencadenando fanatismos y procesos de catarsis, sin embargo, esto no siempre es lo que se busca a través del ejercicio sano del liderazgo, en el que el líder debe ser capaz de movilizar a otras personas, pero sin disminuir su sentido de crítica y su propia personalidad.

1.1.2 Teorías del liderazgo

En National Minority AIDS Council, citando a Bass⁴, se presentan tres teorías de liderazgo, como formas básicas que permiten que una persona se convierta en líder, estas son la teoría del atributo, la teoría de grandes acontecimientos y la teoría de liderazgo transformador. La teoría del atributo sostiene que algunas personas poseen un talento innato para dirigir a otras, dado por las características de la personalidad que les hacen tener la capacidad de conducir de forma natural a las personas y ejercer funciones de liderazgo. Esta teoría se conoce como la teoría del líder por nacimiento o líder natural. De acuerdo con la teoría de grandes acontecimientos, un acontecimiento o crisis importante, puede hacer que afloren en una persona habilidades de liderazgo excepcionales. Finalmente, la teoría del liderazgo transformador sostiene que las personas tienen la capacidad de convertirse en líderes aprendiendo habilidades de liderazgo.

³ Institute Europe de Postgrado. Liderazgo: Características de un Líder. Madrid: Instituto Europeo de Posgrado. 2013

⁴ Bass, B. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 1990; 18(3), 19-31

La teoría del liderazgo transformador es la más aceptada hoy⁵, cuando las personas siguen a un líder, no lo hacen por sus atributos, sino por las acciones que este emprende y por la percepción que tienen acerca de su respetabilidad y confiabilidad. En general, un buen líder debe ser honorable y flexible, debe anteponer los intereses de la organización a los propios y debe concentrarse en los que son, lo que saben y lo que hacen las personas a su cargo.

Goleman⁶, explica que una persona puede tener un alto coeficiente intelectual, así como una elevada formación intelectual y aun así no tener la capacidad de conducir un equipo a lograr el éxito, esto encuentra su explicación en el hecho de que sólo pueden ser líderes de manera efectiva, las personas con inteligencia emocional, lo cual en términos prácticos significa que pueden captar y dirigir en un sentido positivo, las emociones del grupo a su cargo.

En este sentido, el autor apoya la teoría del liderazgo transformador, pues argumenta que estas habilidades inherentes a la condición de líder pueden ser aprendidas y cultivadas; en torno a esta idea, señala que por mucho tiempo se ha debatido si los líderes nacen o se hacen, así como si la inteligencia emocional asociada al liderazgo es innata o se aprende, e indica que las investigaciones señalan que existe un componente genético en la inteligencia emocional pero que su fomento tiene un papel importante, de tal forma que si bien existe una inteligencia emocional que puede ser innata, esta también puede ser aprendida, aunque resulta muy difícil determinar el grado de incidencia de cada elemento en el total.

1.1.3 Tipología de líderes

Se presentan cinco tipologías o estilos básicos de liderazgo⁷: el autoritario relacionado con el mando, el político con la venta, el evaluador con la prueba, el participativo con la consulta y la libre iniciativa vinculada con la unión. Los dos primeros se centran en el líder, mientras que los otros tres se centran en el grupo. Las tipologías del líder autoritario y político se centran en el líder porque las decisiones se toman en función del análisis realizado por este, en función de sus intereses, experiencias y motivaciones, mientras que las tipologías de líderes evaluador, participativo y libre iniciativa se centran en el grupo

⁶ Goleman, D. Qué define a un líder

⁷National Minority AIDS Council, p.45

porque las decisiones y las acciones se basan en el análisis, intereses y experiencias de los miembros del grupo como conjunto.

El líder autoritario identifica un problema a partir del cual se plantea posibles soluciones, selecciona una y a partir de esta dicta lineamientos sobre lo que debe hacerse. En ocasiones el líder puede considerar la opinión de los miembros del grupo, pero es él quien finalmente toma las decisiones. El líder autoritario puede o no hacer uso de la coacción.

El líder político maneja el proceso de toma de decisiones de forma similar al líder autoritario, sin embargo, incorpora un proceso de persuasión a través del cual convence al grupo sobre la decisión que ha tomado frente una determinada situación, para ello, explica al grupo que está a su cargo, las consideraciones que ha hecho y las relaciona con las metas e intereses del grupo, haciendo énfasis en la forma en que sus integrantes resultarán favorecidos por sus decisiones.

El líder evaluador realiza la identificación del problema a resolver, analiza soluciones y propone alguna, la cual presenta al grupo que la implementará para que este opine sobre ella, dejándole claro a los miembros del equipo que su opinión tendrá un peso relevante en la decisión final.

El líder participativo, involucra desde las fases iniciales del proceso de decisiones a los miembros del equipo al que dirige, con lo cual les confiere oportunidades reales para influir sobre estas. Para ello explica con claridad los problemas a resolver y suministra la información de base asociada a estos, para que los miembros del grupo puedan aportar sus ideas, es decir, que, en la práctica, el grupo aporta alternativas de solución que son consideradas en la toma de decisiones. Finalmente, el líder selecciona la solución que a su juicio genera los mejores resultados.

El líder libre-iniciativa es parte del proceso de discusión y de toma de decisiones, como un miembro más del grupo, de tal forma que asume el rol de ser uno más, aceptando las decisiones que tome el equipo como conjunto. Las decisiones de equipo pueden, sin embargo, estar guiadas o limitadas por aquellos que ejercen funciones con un nivel jerárquico superior al del líder. Este tipo de líder es característico en equipos de investigación y desarrollo.

En términos generales⁸, cada líder tiene un estilo propio de liderar que se impone cuando de manera natural cuando no hay una conexión con quienes se guía. Sin embargo, un buen líder debe ser versátil y ajustar el tipo de liderazgo que ejerce en función de la

⁸National Minority AIDS Council.

naturaleza de la situación, de las necesidades y deseos de quienes dirige y de sus propias preferencias personales.

1.1.4 Funciones de los líderes

El Instituto Europeo de Posgrado⁹ sostiene que ser líder implica poder transmitir gran motivación al equipo que se dirige, pues uno de sus objetivos es promover el desarrollo del equipo que dirige y contribuir al proceso de crear más líderes dentro del mismo. Delgado y Delgado⁴ coinciden en señalar que la tarea del líder es desarrollar líderes, e indican que es labor del líder edificar un equipo en que los especialistas puedan asumir el liderazgo en las áreas que dominan, en especial en aquellas situaciones cada vez menos comunes, en las que algunos de los miembros del equipo tienen mayor dominio y conocimiento de ciertas áreas que sus superiores jerárquicos; sin embargo, señalan que en los momentos de crisis el liderazgo compartido pierde fuerza y debe imponerse la posición de quien está cargo de dirigir al equipo, siendo parte del éxito del líder, el saber reconocer en qué situaciones debe asumir la posición de jefe o de compañero. En este sentido, el líder debe diferenciarse del clásico jefe cuya función es mandar, y comprender las diferencias entre el acto de dirigir y mandar.

De acuerdo a lo señalado por el Instituto Europeo de Posgrado³, un líder debe guiar a su equipo, inspirar confianza y despertar entusiasmo, hablar en plural más que en primera persona, predicar con el ejemplo, ofrecer lineamientos claros a su equipo sobre cómo hacer las cosas y explicarle los fundamentos de sus decisiones, resolver problemas, delegar responsabilidades, enseñar el cómo hacer determinadas tareas y pensar tanto en los procedimientos y resultados de las acciones emprendidas para lograr determinados objetivos, como en las personas involucradas en estos procesos.

El líder tiene como principal función la conducción de un grupo de personas para alcanzar metas propuestas, ello amerita que conozca a cada miembro de su equipo, por lo cual debe destinar tiempo a conocer sus fortalezas, debilidades y motivaciones. Asimismo, debe tener la capacidad de adaptar su estilo a cada miembro del grupo para obtener los mejores resultados posibles, lo cual implica que debe guiar, inspirar y motivar a cada uno de ellos, creando además un ambiente armónico y de cooperación entre los miembros del equipo.

⁹ Institute Europe de Postgrado. Liderazgo: Características de un Líder. Madrid: Instituto Europeo de Posgrado. 2013p. 67

Adicionalmente el líder tiene la función de hacer un seguimiento constante al equipo que dirige y los resultados que produce, como una forma de garantizar el compromiso, pero debe hacerlo de tal forma que el equipo no se sienta controlado, sino que por el contrario perciba las acciones de seguimiento y control como positivas y enriquecedoras. El proceso de seguimiento debe realizarse de distintas maneras de acuerdo al nivel de conocimientos y experiencia y a la actitud de la persona a la cual se hace el seguimiento.

Por ejemplo, para el Instituto Europeo de Posgrado¹⁰ una persona con buena actitud, pero sin la experiencia y los conocimientos requeridos para realizar de la mejor forma la actividad que le ha sido asignada, amerita de un seguimiento frecuente y riguroso, así como una persona con buenos niveles de conocimientos y experiencia pero con mala actitud; en contraste una persona capaz de producir resultados por encima de la media, con excelente actitud y niveles de rendimiento elevados, requiere de un seguimiento completamente distinto, más distanciado en el tiempo, orientado a delegar funciones y caracterizado por un espíritu colaborativo.

Delgado y Delgado⁴ comparan la función de un líder con la de un entrenador de fútbol, en el sentido que como en un juego de fútbol, el líder debe transmitir entusiasmo a su equipo, elogiar sus logros e incentivarlo a lograr más. Para concretar este cometido, los autores señalan que el líder debe contar con siete capacidades esenciales: ver más allá de sus fronteras para descubrir lo que puede ser diferente, desafiar suposiciones, tener visión, reunir aliados, crear equipos, persistir e insistir y compartir los méritos.

El desafío de las suposiciones implica que el líder debe ser capaz de conseguir caminos innovadores para el logro de los objetivos propuestos. La visión permite que el líder pueda tener un panorama claro acerca de lo que debe plantearse la organización para el escenario futuro. El reunir aliados tiene que ver con la formación de coaliciones con objetivos e intereses comunes.

El líder debe facilitar la creación de equipos y emprender acciones para que estos puedan tener los recursos necesarios para que desarrollen su trabajo. El líder debe persistir e insistir para alcanzar las metas propuestas, en especial en aquellos casos en que los procesos no fluyen como se desearía. Finalmente, el líder debe compartir los méritos, pues las personas requieren ser reconocidas.

¹⁰ Institute Europe de Postgrado. Liderazgo: Características de un Líder. Madrid: Instituto Europeo de Posgrado. 2013, p.12

1.1.5 Liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)

Guevara⁷ señala que los líderes de las Pymes en la actualidad deben concebir estrategias orientadas a mejorar el servicio al cliente, las técnicas de mercadeo, la capacidad y calidad de respuesta al cliente, la efectividad del trabajo en equipo y su capacidad de llegar al público a través de redes sociales, todo esto con el objetivo de poder ser competitivos frente a las grandes empresas. Todas estrategias conducen a la necesidad de fortalecer el liderazgo dentro de las Pymes. Hoy en el mundo empresarial impera una gran competencia, en la que las empresas requieren ser flexibles, innovadoras, rápidas en sus respuestas, entre otras características, para poder sobrevivir y mantenerse en el tiempo. De esta manera, el líder pasa a ser clave y debe aplicar políticas para hacer que las relaciones con su equipo, con el mercado y con el medio ambiente sean las mejores posibles.

El liderazgo trasciende la función de control, pues pueden controlarse elementos administrativos, materiales y equipos, pero el recurso humano debe ser más que controlado, guiado y dirigido, y es precisamente al líder a quien le corresponde concretar esta tarea. En términos generales, las empresas reflejan a quienes las dirigen, por tanto, su crecimiento y desarrollo son proporcionales a la calidad del liderazgo que está al frente, de allí que se hace necesario que los empresarios se capaciten en su rol de líderes para que puedan ser capaces de ejercer una influencia positiva en el personal a su cargo, para el logro de objetivos asociados a la productividad y la calidad y para servir como modelos a seguir dentro de sus propias organizaciones. En palabras de Guevara¹¹ el líder tiene entonces la responsabilidad de crear ambientes propicios para el crecimiento.

La buena organización y administración son aspectos importantes en las Pymes, en ellas es necesario además la presencia de un buen líder, en muchos casos representado por el propio dueño de la empresa. En términos generales tanto el clima laboral como la cultura organizacional quedan relegados por el acontecer diario en las Pymes, sin embargo, el interés por prestar atención a estos aspectos crece día a día, haciéndose presente en las empresas la necesidad de identificar y potenciar el liderazgo, de hecho, muchas de las prácticas que en este sentido se han aplicado en las grandes empresas comienzan a ser adaptados para ser aplicados en las organizaciones empresariales más pequeñas. De tal forma que para Fajardo¹² la diferencia entre un líder en las Pymes con relación a un líder

¹¹ Guevara, J. El liderazgo en las Pymes I. Jorge Guevara | Coach Ontológico Profesional. 2013

¹² Fajardo, D. Gestión en la Pyme: La importancia del liderazgo. Grandes Pymes. 2011

en las grandes empresas es que en las primeras este es el propio dueño, en quien recae la responsabilidad de dirigir todos los cambios que sean necesarios, por lo que de él depende una organización adecuada, el establecimiento de metas, la incursión en nuevos mercados y la realización de los ajustes necesarios para mejorar los procesos de producción, entre otras tareas.

En las Pymes los empresarios tienen posiciones de autoridad relevantes, lo que facilita muchos de los procesos porque son escuchados, sin embargo, como simultáneamente debe establecer las reglas, pueden crearse situaciones de tensión. En las grandes empresas lo usual es que el líder les pregunte a sus empleados su opinión con relación a cómo deben hacerse las cosas, sin embargo, en las Pymes esta metodología no es fácil de implementar porque al ser el líder, el propietario de la empresa tiene un rol más autoritario, que limita las posibilidades de consulta. Asimismo, en las Pymes es frecuente la resistencia a los cambios por tener estas una naturaleza estática, y en muchas ocasiones esta resistencia viene dada por el mismo dueño.

Cada Pyme tiene una identidad propia, producto de la integración de las personas que la componen y de las relaciones que estas establecen con el exterior, esta identidad incluye las costumbres, las prácticas internas y los valores compartidos y tiene una vinculación muy fuerte con su propietario o director quien debe poseer un importante grado de intuición y contar con el apoyo de su equipo de trabajo. El líder en las Pymes debe proporcionar espacios donde pueda darse la creatividad de los miembros de su equipo, esto implica delegar responsabilidades y crear situaciones en las que deban resolver problemas con el objetivo de que experimenten por si mismos las implicaciones de llevar las riendas.

A nivel de las grandes empresas existen grandes avances en el campo del liderazgo y de la cultura organizacional, sin embargo, a nivel de las Pymes, el camino por recorrer en este sentido es largo, pues en términos generales falta capacitación para comprender el liderazgo y su concepto tiende a ser confundido con el de autoridad. Finalmente, el líder debe ser abierto a la incorporación de nuevas tecnologías que faciliten y modernicen los procesos, lo cual tiende a generar mucha resistencia por parte de algunos empleados.

CAPITULO II

PYMES EN VÍAS DE DESARROLLO

2.1 Desarrollo de las Pymes

2.1.1 Concepto de Pymes

Para comprender la definición de pequeñas y medianas empresas, es necesario entender en un primer término la definición de empresa, sin tener en cuenta su tamaño. Andersen¹³, define a la empresa como una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.

Las pequeñas y medianas empresas pueden ser definidas de acuerdo con distintos criterios, sin embargo, el criterio que se maneja de forma más consistente es el número de empleados, de esta manera las Pymes pueden ser definidas como empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean un determinado número de trabajadores, especificado por distintos organismos. Para ilustrar este aspecto, de acuerdo con información presentada por Monroy¹⁴, el Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia (INSEE), las empresas pueden clasificarse en artesanales, muy pequeñas, pequeñas, medianas, grandes y muy grandes si tienen entre 1 y 10 trabajadores, entre 10 y 50 trabajadores, entre 50 y 250 trabajadores, entre 250 y 1000 trabajadores, entre 1000 y 5000 trabajadores y más de 5000 trabajadores, respectivamente.

De acuerdo a Small Business Administration (EUA)¹⁵, las empresas pequeñas son aquellas con hasta 250 trabajadores, las medianas con entre 250 y 500 trabajadores y las grandes con más de 500 trabajadores; de acuerdo a la Comisión Económica para América Latina (CEPAL)¹⁶, las empresas pequeñas son aquellas con entre 5 y 49 trabajadores, las medianas con entre 50 y 250 trabajadores y las grandes aquellas con más de 250 trabajadores; mientras que el programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria pequeña y Mediana de México (SECOFI)¹⁷ clasifica como microindustrias aquellas que

¹³ Andersen, A. Diccionario de economía y negocios. 1999. Madrid: Espasa-Calpe.

¹⁴ Monroy, C. Los Retos de las PYMES para consolidar el desarrollo económico de México (Licenciatura en Ciencias Económicas y Sociales). Universidad de Sonora. División de Ciencias Económicas y Sociales, 2007.

¹⁵ Small Business Administration (EUA). Business Program, 2014

¹⁶ Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Programa de Desarrollo y Empleo, 2013

¹⁷ Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria pequeña y Mediana de México (SECOFI). Comité de desarrollo, 2012

tienen entre 1 y 15 trabajadores, pequeñas industrias aquellas con entre 16 y 100 trabajadores y en medianas industrias aquellas con entre 101 y 250 trabajadores.

Existen otras variables, como el monto y volumen de la producción, el monto y volumen de ventas y el capital productivo, que también se toman en cuenta para determinar la magnitud de una empresa, sin embargo, tanto los valores estas variables y de la cantidad de trabajadores, que establecen los límites entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas puede variar de país a país y pueden actualizarse a lo largo del tiempo de acuerdo con la realidad económica y social de cada país.

Las Pymes, de acuerdo con lo indicado por Monroy¹⁸, surgen como producto de la crisis política y económica experimentada por la economía mundial en las últimas décadas, algunas de ellas surgieron como talleres artesanales o empresas familiares. Específicamente, en la década de los años noventa, Latinoamérica se caracterizó por políticas económicas que no se tradujeron en desarrollo y en las que sólo resultaron favorecidas las medianas y grandes empresas, más no así las pequeñas; los niveles de desempleo aumentaron y se produjo un endeudamiento del sector privado. Ante la situación de crisis muchas personas emprendieron pequeñas empresas como una solución para sus familias, en las que lograron poner a prueba su ingenio y talento y permitieron que las economías de sus países pudieran mantenerse a flote.

Monroy¹⁹ señala que las Pymes reflejan por lo general la situación económica del país en el que hacen vida y describe la evolución que estas han tenido en el tiempo entre etapas señaladas por Monroy²⁰ están ligadas al acontecer de la economía regional y mundial. La primera etapa se sitúa durante las décadas de los años 50 y 60, en las cuáles las Pymes empezaron a adquirir importancia dentro de las economías durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones. La segunda etapa se sitúa en las décadas de los años 70 y 80, en las que las limitaciones de equipamiento, organización, escala, capacitación e información llegaron a niveles que afectaron negativamente la productividad y la calidad de las Pymes y ocasionaron que, producto de la inestabilidad a nivel macroeconómico, lo fundamental fuese la supervivencia. La tercera etapa, surge como

¹⁸ Monroy, C. Los Retos de las PYMES para consolidar el desarrollo económico de México (Licenciatura en Ciencias Económicas y Sociales). Universidad de Sonora. División de Ciencias Económicas y Sociales, 2007. p. 56

¹⁹ Monroy, C. Los Retos de las PYMES para consolidar el desarrollo económico de México (Licenciatura en Ciencias Económicas y Sociales). Universidad de Sonora. División de Ciencias Económicas y Sociales, 2007. p.23

²⁰ Monroy, C. Los Retos de las PYMES para consolidar el desarrollo económico de México (Licenciatura en Ciencias Económicas y Sociales). Universidad de Sonora. División de Ciencias Económicas y Sociales, 2007. p.65

producto de los aprendizajes alcanzados en las primeras etapas, luego de la década de los años 80 y se mantiene en la actualidad, esta se ha caracterizado por cambios en las posibilidades de financiamiento externo y ha estado marcada por la estabilidad económica interna de los países y por la persistencia de algunos obstáculos que deben superarse.

De acuerdo con la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas²¹ las Pymes han tenido un crecimiento sostenido al igual que otras experiencias internacionales. Por ejemplo, la Fundación señala que el porcentaje de crédito solicitado a los bancos aumentó en un 30% en los últimos años, esto debido al crecimiento emprendedor de la sociedad a crear empresas pequeñas y medianas. Sin embargo, a nivel del Estado ha habido poco apoyo a las empresas pequeñas y medianas, sino que todos los beneficios de naturaleza crediticia y de asistencia tecnológica se ha concentrado mayormente en las grandes empresas, de ahí que el apoyo a las PYMES ha sido casi nulo.

En el caso específico de Argentina, el sector servicios en las Pymes ha tenido un desarrollo amplio, con la aparición de nuevas actividades y la globalización de las Tecnologías de la Información y Comunicación además de los procesos de tercerización de empresas grandes. Asimismo, hay Pymes que se dedican a la actividad exportadora con productos de gran valor agregado, de ahí la necesidad de que cuenten con mayor apoyo por parte del Estado para su diversificación, pues éstas generan un impacto muy positivo al desarrollo económico.

En nuestro país hay distintas clasificaciones de PyME por ocupados o ventas, distinguiendo por sector de actividad.

La secretaria de la PyME y desarrollo Regional (SEPYME), dependiendo del Ministerio de la Industria de la Nación, clasifica a las empresas de acuerdo a su tamaño según las ventas anuales en pesos. Los rangos de ventas datan del año 2010, con una reciente actualización realizada en abril de 2013 para el monto correspondiente a las empresas mediana. A modo de ejemplo, de acuerdo a la clasificación de SEPYME una microempresa del sector industrial o minero es aquella cuyas ventas no superan \$1.800.000, una pequeña es aquella cuya facturación se ubica entre \$1.800.000 y \$10.300.000 y una mediana la que supera en ventas los \$10.300.000 y no alcanza los \$183.000.000. estas últimas, de superar este límite y ser exportadoras, pueden deducir

²¹ Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas. Las pequeñas y Medianas empresas en la argentina, Buenos Aires; 2012

hasta el 50% del valor de las exportaciones para ser clasificadas como PyME y así entrar en programas públicos focalizados en ellas.

A su vez, los rangos varían de acuerdo al sector de actividad de pertenencia de la empresa, dando cuenta de las diferencias que pueden presentarse de acuerdo a esta variable: Agropecuario; Industria y Minería; Comercio, Servicios y Construcción.

La Fundación Observatorio PyME (FOP) clasifica a las empresas según la cantidad de ocupados, al considerar que este criterio presenta mayor estabilidad en el tiempo. La cantidad de trabajadores que incorpora una empresa depende de los costos laborales asociados, por lo que la demanda de trabajo suele ser inelástica: cuando aumenta la facturación de las empresas, la demanda de trabajo lo hace en menor proporción, con idéntico comportamiento en épocas de recesión o crisis.

2.1.2 Estructura y características principales

Las Pymes se caracterizan por tener propietarios y administración independientes o por ser empresas familiares, por no dominar el sector al que pertenecen, por tener una estructura organizacional sencilla, y porque sus ventas anuales no sobrepasan ciertos umbrales, por ejemplo, para el caso de México, para que una empresa sea clasificada como Pyme, sus ventas anuales no deben sobrepasar los 30 millones de pesos. Este tipo de empresas tienen características comunes, como la poca o ninguna especialización en la administración, pues, normalmente se constituyen para garantizar un medio de vida de sus propietarios, los cuales, según Monroy²², se asumen de forma empírica la administración y dirección de estas, careciendo en la mayoría de los casos de capacitación técnica en estas áreas; se caracterizan además por la dependencia de la comunidad y del entorno al cual pertenecen, el cual les provee los bienes de producción, la mano de obra y los clientes, siendo muy pocas las que logran trascender al espacio regional, nacional o internacional.

A nivel mundial pueden distinguirse los grandes, medianos, pequeños y microempresarios, los cuáles tienden a complementarse unos con otros en diferentes proporciones y a establecer relaciones directas e indirectas que no siempre son equilibradas. Las Pymes tienden a desarrollar actividades de carácter autónomo que se ven influenciadas por empresas de mayor envergadura, que tienden en muchos casos a

²² Monroy, C. Los Retos de las PYMES para consolidar el desarrollo económico de México (Licenciatura en Ciencias Económicas y Sociales). Universidad de Sonora. División de Ciencias Económicas y Sociales, 2007. p.20

minimizar sus posibilidades de desarrollo e incluso a someterlas; sin embargo, pueden darse casos en los que se establecen relaciones sanas y positivas, cuando son reguladas por un marco jurídico adecuado. Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) que para este autor juegan un papel importante en el desarrollo económico de los países del mundo, teniendo especial repercusión en el entorno local en el que hacen vida y en las regiones en las que interactúan, llegando al punto de ser capaces de abrirse espacios en las economías locales o regionales, que no resultan atractivos para las grandes empresas, pues no implican los niveles de rentabilidad que estas esperan.

Las Pymes tienen la capacidad de generar empleos y de impulsar la innovación, la movilidad social y la productividad, sin embargo, estas posibilidades son mayores en los países desarrollados que en los países en procesos de desarrollo porque en estos últimos se encuentran obstáculos como las dificultades para el acceso al financiamiento, los menores niveles de formación del capital humano y el acceso limitado a los mercados. Aunque gobiernos, organizaciones sin fines de lucro y organismos internacionales, según Innovations for Poverty Action²³ invierten constantemente en programas destinados a la superación de estas barreras, no existe suficiente evidencia sobre su efectividad para aumentar el potencial de crecimiento de las Pymes.

Con relación a la estructura de las Pymes, Zuluaga²⁴ señala que en general cuando se establece una empresa no se planifica como organizarla, es decir, que no se establece con antelación la forma en que se articulará el equipo de trabajo para garantizar el logro de los objetivos de la empresa y su competitividad en el mercado. Este es un punto clave para el éxito de cualquier organización de carácter empresarial.

Tradicionalmente, las Pymes cuentan con una estructura simple, caracterizada por la falta de departamentos, por la existencia de una única figura de autoridad y por las operaciones de carácter informal, donde el elemento de mayor importancia es la dirección, generalmente en las Pymes, las actividades son organizadas por la figura de autoridad, quien ejerce el control y la supervisión de manera personal, careciéndose de una línea media y de personal de apoyo.

Desde el punto de vista organizacional, Zuluaga²⁵ afirma que, si se desea mejorar la operación de las Pymes, deben tomarse en cuenta el dueño o accionista, los clientes, el mercado y los colaboradores, como grupos de interés; asimismo deben tenerse en cuenta

²³ Innovations for Poverty Action. Programa Pequeñas y Medianas Empresas. 2015

²⁴ Zuluaga, S. Estructura organizacional, clave del éxito para pymes. El Empresario. 2015

²⁵ Zuluaga, S. Estructura organizacional, clave del éxito para pymes. El Empresario. 2015

para cierto tipo de empresas, a los proveedores, entes de regulación y productos. Una vez identificados estos grupos, es necesario definir la forma en la que se estructurará la empresa y la forma en la que se les dará el servicio.

2.1.3 Pymes en desarrollo

De acuerdo con información presentada por Netherlands Development Organization y World Business Council for Sustainable Development²⁶, la riqueza a nivel mundial ha llegado casi a duplicarse desde el año 1990, sin embargo, cerca del 50% de la población mundial vive con menos de 2 dólares al día, de allí que la disminución de los niveles de pobreza representa un reto para el desarrollo sostenible, para la seguridad ambiental, para la estabilidad y para los mercados.

Se ha planteado que la solución al problema de la pobreza se encuentra en el crecimiento económico inclusivo, al que tenga acceso la mayor parte de la población y es precisamente en ese escenario en el que las Pymes pueden contribuir con el logro de este crecimiento. Existen estrategias que pueden implementar los gobiernos para dar soporte a las Pymes, así como estrategias que pueden implementar las grandes empresas para aumentar sus rendimientos y paralelamente brindar soporte a las Pymes.

La tendencia mundial apunta a la necesidad de fortalecer las Pymes, pues, estas, como ya se mencionó, pueden contribuir a aminorar la pobreza y a favorecer a los gobiernos, a las grandes compañías y a las comunidades locales. Los gobiernos de los países y por tanto sus ciudadanos pueden beneficiarse de las Pymes, pues en condiciones óptimas, éstas generan empleos, crean riqueza, generan ingresos fiscales y por tanto contribuyen a la estabilidad social. Para las grandes empresas, las Pymes pueden convertirse en fuentes de suministro locales tanto de bienes como de servicios; asimismo, cuando estas empresas colaboran con las Pymes pueden llegar a clientes que serían inaccesibles desde sus redes de distribución.

Por otra parte, al representar las Pymes una fuente de innovación, estas pueden abrir caminos para el rediseño de productos o servicios para responder a las necesidades del mercado local para la creación de técnicas innovadoras de venta o distribución y para el desarrollo de nuevos mercados. En el ámbito de la banca, experiencias de financiamiento

²⁶ Netherlands Development Organization, y World Business Council for Sustainable Development. Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible. Quito: Cáculos y Cáculos. 2007

a las Pymes muestran su rentabilidad, de allí que grandes grupos bancarios muestren interés por estos mercados.

Las comunidades locales también pueden verse beneficiadas de las Pymes, pues estas les suministran bienes y servicios en función de las necesidades locales a costos accesibles, adicionalmente son fuentes de empleo para trabajadores con poca calificación, en condiciones de menos vulnerabilidad al desempleo en períodos de crisis, pues su estructura horizontal de administración, permite que el personal pueda cumplir distintos roles, esto en concordancia con Netherlands Development Organization y World Business Council for Sustainable Development²⁷.

En la actualidad, los gobiernos pueden contribuir con el desarrollo y consolidación de las Pymes, a través de políticas como la implementación de reformas inclusivas, la provisión de incentivos financieros y fiscales, el estímulo a ambientes reguladores amigables, la incorporación del mundo empresarial en la identificación de las reformas, el apoyo al desarrollo de capacidades y de la adquisición a través de las Pymes, bienes y servicios para el sector público.

Por su parte, Netherlands Development Organization y World Business Council for Sustainable Development²⁸ conserva el pensar en que el mundo empresarial puede contribuir con las Pymes, desarrollando capacidad de cadenas de valor, racionalizando los procedimientos de adquisición, fortaleciendo las redes de distribución locales, mejorando los estándares de calidad, mejorando el rendimiento ambiental y dando acceso a servicios financieros.

2.1.4 Importancia para la sociedad

Para ilustrar la importancia de la Pymes a nivel mundial, se muestran los ejemplos de la Comunidad Europea, de Japón, de Alemania, de México, de Marruecos, de Bangladesh y de Ecuador. En la comunidad europea, las Pymes representan más del 95% de las empresas, cubren más de dos tercios del empleo total, cerca del 60% del sector industrial y más del 75% de los servicios; de allí que en la Comunidad se abogue

²⁷ Netherlands Development Organization, y World Business Council for Sustainable Development. Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible. Quito: Cáculos y Cáculos. 2007

²⁸ Netherlands Development Organization, y World Business Council for Sustainable Development. Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible. Quito: Cáculos y Cáculos. 2007 p. 41

constantemente por desarrollar el espíritu empresarial y por disminuir las cargas que sobre ellas pesan.

En Japón, las Pymes ocupan espacios importantes en la actividad económica, donde su mayor aporte lo hacen como subcontratistas en la producción de partes, estas empresas representan el 99% total de los establecimientos, el 77% de las fábricas y el 50% de las ventas minoristas y mayoristas del país, esto como producto de la importancia que se les ha otorgado desde el Estado, el cual a través de legislaciones las ha favorecido e incentivado.

Por ejemplo, en el año 1949 Japón dictó la Ley de Promoción de la Modernización de la Pyme y la amplió en el año 1970, entre otros elementos, la ley supedita la asistencia financiera al incremento de la productividad y a la integración entre empresas del sector; intensifica el diagnóstico tecnológico, la capacitación y la consultoría en la industria y el comercio. Para Monroy²⁹ es tal la importancia de estas empresas en este país, que desde que se planificó el plan de desarrollo económico de la Nación, Japón consideró como vital al sector de la pequeña y mediana empresa para el desarrollo económico del país.

Cuando se analiza el papel de las Pymes a nivel mundial, debe considerarse el caso de la República Federal Alemana, la cual se enfrentó al reto de reconstruir la economía del país luego de la Segunda Guerra Mundial. A partir del año 1949, el ministro de Economía, planteó un plan económico enmarcado en el esquema llamado *Economía Social del Mercado*, cuya filosofía se enmarca dentro de las corrientes neoliberales y cuya gestión estuvo caracterizada por la competitividad, mediante un orden económico que está fundamentado en la promoción del crecimiento de la empresa privada, lo cual implicó una flexibilización de los controles tradicionalmente aplicados en el mercado interno, orientada a lograr que las empresas mejoraran su rentabilidad, mejoraran los procesos técnicos y de organización y redujeran los precios, todo lo cual condujo al llamado *milagro alemán*, que tuvo sustento en la asistencia dada desde el estado a las empresas de menor tamaño, a través de ayudas financiera de incentivos fiscales.

Flores et al³⁰ señalan de acuerdo a información del año 2006 de la Secretaría de Economía de México, que en este país las Pymes generan poco más del 70% del empleo y aportan cerca del 50% del producto interno bruto (PIB); las microempresas representan

²⁹ Monroy, C. Los Retos de las PYMES para consolidar el desarrollo económico de México (Licenciatura en Ciencias Económicas y Sociales). Universidad de Sonora. División de Ciencias Económicas y Sociales, 2007.

³⁰ Flores, R., Hernández, I., y Flores, I. Caracterización general de las PYMES e importancia de la capacitación. Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

el 95% de las 3.400.000 unidades económicas, las pequeñas empresas el 3,9%, las medianas empresas el 0,9% y las grandes empresas el 0,2%; las microempresas emplean al 40,6% del personal ocupado, las pequeñas al 14,9%, las medianas al 16,6% y las grandes al 27,9%.

Asimismo, de acuerdo con el Censo económico del año 2004, existían para el momento 4.300.000 de establecimientos empresariales en México, que generaban 23 millones de empleos, de los cuáles las micro pymes representaban el 70% del empleo y el 50 % del PIB, lo cual evidenció la necesidad de prestar mayor atención a este sector de la economía.

En Marruecos, según Netherlands Development Organization y World Business Council for Sustainable Development³¹ el 93% de las empresas industriales son Pymes, aportan el 38% de la producción, el 33% de la inversión, el 30% de las exportaciones y el 46% del empleo. En Bangladesh, el 99% de las empresas cuentan con menos de 100 trabajadores y aportan el 58% del empleo. En Ecuador el 99% de las empresas privadas tienen menos de 50 trabajadores y aportan el 55% del empleo.

Cuando se analiza la importancia de la pequeña y mediana empresa, uno de los elementos que más resalta es su capacidad para crear empleos, en torno a esto, Innovations for Poverty Action, señala que las Pymes son las mayores generadoras de empleo a nivel mundial, creando más del 66% de los puestos de trabajo. A juicio de Monroy³², en algunas ocasiones se afirma que las Pymes son grandes generadoras de empleo sin ahondar el tema en profundidad, de acuerdo al autor la afirmación está basada en que las Pymes requieren mayor cantidad de mano de obra y menor capital que las grandes empresas, lo cual se asocia a la tendencia de la oferta creciente de mano de obra y a la falta de capital y señala que el argumento puede llegar a ser incierto por las limitaciones que impone la propia definición de Pymes que incluye a las microempresas.

Por otra parte, existe la tendencia a considerar solo la Pymes del área de manufactura que, en efecto, tienden a generar empleos considerables, pero debe tenerse en cuenta también la existencia de otros tipos de Pymes y establecer relaciones más reales acerca de la capacidad de las pequeñas y medianas empresas para generar empleos. Adicionalmente, es necesario hacer distinciones entre las Pymes formales y las que pertenecen a la economía informal, pues las primeras operan dentro de mercados regidos

³¹ Netherlands Development Organization, y World Business Council for Sustainable Development. Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible. Quito: Cáceres y Cáceres. 2007

³² Monroy, C. Los Retos de las PYMES para consolidar el desarrollo económico de México (Licenciatura en Ciencias Económicas y Sociales). Universidad de Sonora. División de Ciencias Económicas y Sociales p.45

por el marco legal, poseen elevados niveles de capitalización, hacen uso de tecnologías, se vinculan con grandes empresas adoptando parte de sus estrategias y las acciones gubernamentales en torno a ellas están orientadas a velar por el cumplimiento de las leyes que protegen al trabajador; mientras que las segundas operan fuera del marco legal bajo la forma de pequeñas unidades productivas, poseen poco capital, producen artesanalmente y combinan mano de obra familiar y asalariada. Las Pymes de la economía informal pueden constituirse como importantes generadoras de empleo, dependiendo de las condiciones económicas y de la aplicación de políticas de apoyo técnico y financiero de Estado, cuando se incorporan a la economía formal.

En el caso de Argentina, las Pymes han sido de gran importancia para la diversificación de la economía, por ejemplo, la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas señala que han sido de importancia porque han generado competencia, pues la apertura comercial ha sido siempre el mecanismo vital para generar competencia. Otro de los elementos que ha propiciado las Pymes en Argentina es que el personal, aunque no esté altamente capacitado tenderá a especializarse y esto le agrega movilidad al mercado y a la productividad. También, se debe señalar que tiene un trabajo muy intenso y por ende generan empleo productivo y de calidad.

Lo que caracteriza el desarrollo de las Pymes en Argentina es el uso dinámico de los factores de producción (capital físico, financiero y humano) para el logro de sus objetivos de expansión y penetración en los mercados. Las Pymes argentinas tienen una eficiencia productiva que ha generado un impacto significativo en la economía nacional. Es por ello que se requiere mayor apoyo del Estado, celebrar alianzas estratégicas que permitan diversificarlas para crear más puestos de trabajo y progreso económico general.

2.1.5 Comportamiento organizacional en Pymes

En términos generales, el comportamiento organizacional se encarga de estudiar la influencia que tienen las personas, los grupos y las estructuras sobre el funcionamiento de una organización. De acuerdo a lo indicado por Vecino³³, a nivel empresarial, es necesario fortalecer los procesos internos para aumentar la productividad, pues la competencia natural no está dentro de la empresa sino fuera de ella, sin embargo, en muchas ocasiones

³³ Vecino, J. Comportamiento Organizacional. Cuando la competencia está dentro. Grandes Pymes. 2013.

se compite entre los mismos miembros de la organización y entre áreas de desempeño, al asumir cada equipo que sus funciones son más importantes que las del resto, lo cual disminuye los aportes que desde un área puedan hacerse a otras y contribuye a generar conflictos, que repercuten en el servicio al cliente y en el cumplimiento de los compromisos adquiridos tanto con proveedores como con otras entidades con las que la empresa tiene relación.

Vecino señala como comportamientos poco sanos dentro de las organizaciones, la descalificación a los aportes de los demás, el ocultar información a otros miembros de la empresa, la creación de grupos cerrados dentro de las diferentes áreas de la organización, la existencia de relaciones personales negativas y conflictivas, las discusiones permanentes entre los integrantes de los equipos y la evasión de responsabilidades. La recurrencia de estas situaciones hace que el clima laboral se deteriore, haciendo del lugar de trabajo un lugar desagradable, cargado de conflictos, problemas de comunicación y competencia insana, que repercuten en la productividad de la empresa, resultando afectado en muchas ocasiones el cliente, que no es atendido adecuadamente y perdiéndose el sentido del trabajo conjunto en una misma dirección.

Lo deseable es entonces reconocer la importancia de todos los miembros de la empresa, de manera independiente de la función que desempeñan, y reconocer que el trabajo de un grupo complementa al del otro y que los resultados positivos y el éxito de la Empresa son beneficiosos para todos sus miembros. Las estrategias de desarrollo organizacional permitirán a las Pymes posicionarse en el mercado y aportar mucho al desarrollo de la nación.

Para el desarrollo empresarial y el logro de los objetivos se hace necesario establecer canales de comunicación efectivos, la implantación de sistemas de información gerencial adecuados a las nuevas exigencias de la sociedad y de la era del conocimiento. A continuación, se analizan todos los procesos e implicaciones de la comunicación como variable organizacional en el contexto empresarial.

CAPÍTULO III

LA COMUNICACIÓN

3.1 Comunicación

La comunicación, es un elemento clave para que el ser humano llegue a establecer relaciones con los diferentes miembros de la sociedad y, de hecho, desde el inicio de los tiempos, ha llevado a cabo una gran diversidad de técnicas (orales, escritas, visuales y auditivas) que le permiten informar sus sentimientos, ideas y emociones a los otros para crear afinidades que fortalecerán su crecimiento y desarrollo cognitivo e intelectual. En tal sentido, la comunicación ha sido el centro de una gran diversidad de estudios científicos con el propósito de mejorar la eficiencia en la recepción y decodificación del mensaje que realmente se quiere transmitir; bajo esta perspectiva todas las esferas sociales la incluyen como un factor determinante para alcanzar el éxito, a razón de esto los siguientes apartados explican aspectos relevantes de la comunicación.

3.1.1 Concepto de comunicación

La comunicación es una palabra que proviene del término en latín *communicare*, lo cual significa “compartir algo, hacerlo común”. Según la Fundación Autónoma de la Universidad Autónoma de Madrid³⁴, esta apreciación del vocablo indica que todos los seres humanos para establecer sus relaciones sociales llegan a “compartir algo” o más bien proveer información a su semejante con el objeto de manifestar intencionalidades, creencias, conocimientos y hechos que se presentan en su entorno y de este modo, obtener una retroalimentación que favorece el aprendizaje individual y colectivo, así lo señala Narváez²⁰.

En relación con lo anterior, Ongallo, indica que “[...] la comunicación es, ante todo, un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo” es decir, cuando dos o más seres humanos efectúan la acción de comunicar, se lleva a cabo una serie de etapas o pasos que posibilitan a los sujetos participantes crear una dinámica para descubrir las opiniones y los conocimientos. Para lograrlo, según el autor mencionado es necesario que se ejecuten todas las fases, porque, de otro modo no se lograría completar la comunicación.

Además, en la comunicación es indispensable que los sujetos que intervienen cuenten con rasgos similares, que este es un proceso por el que los individuos interactúan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con

³⁴ Fundación Autónoma de la Universidad Autónoma de Madrid (sin fecha). Manual de comunicación para investigadores

el fin de influirse mutuamente. En otras palabras, los autores están de acuerdo con Ongallo³⁵ en señalar que la comunicación es proceso dinámico, pero, acotan que todo se logra “mediante símbolos” esto alude a que estos deben ser reconocidos y aceptados entre los seres humanos que ejecutan el proceso comunicativo, lo cual les permite comprender el mensaje transmitido.

Por otro lado, es indispensable señalar que la comunicación es un elemento clave para el desarrollo individual y colectivo del ser humano, por ello, la Fundación Autónoma de la Universidad Autónoma de Madrid¹⁹ para esclarecer el tema, recoge en su manual algunas definiciones desde diferentes perspectivas. En la primera, es llamada “Breve” en esta indica que es un proceso de interacción en el que se comparte información”, en líneas generales esta definición es compartida con los autores mencionados en los párrafos anteriores, pues dejan claro que es proceso dinámico.

La segunda es denominada “Descriptiva” porque se conceptualiza como la “transmisión de información de un emisor a un receptor a través de un medio. En la transmisión y la recepción de esa información se utiliza un código específico que debe ser codificado por el emisor y decodificado por el receptor”; en pocas palabras esta, definición explica el proceso dinámico de la comunicación. En la tercera se encuentra que su significado, se apunta más a lo “Psicosocial”, pues se establece lo siguiente: “En el ser humano la comunicación es un acto propio de su actividad psíquica, derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro”. Y la cuarta es denominada en el manual “Evolutiva”, la Fundación Autónoma de la Universidad Autónoma de Madrid indica que La comunicación es de suma importancia para la supervivencia de especies gregarias, pues la información que ésta extrae de su medio ambiente y su facultad de transmitir mensajes serán claves para sacar ventaja competitiva en el entorno.

En definitiva, de estas diferentes perspectivas se extrae que la comunicación, es un proceso de interacción donde el ser humano ejecuta una serie de procesos cognitivos; que le permiten, transmitir y recibir información que precisa para su desarrollo individual y social; ahora bien, en el proceso de interacción intervienen una serie de elementos que logran, según Ongallo³⁶, sintetizar numerosas definiciones de comunicación, e intenta explicar el

³⁵ Ongallo, Carlos. Manual de comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. 2ª edición revisada y actualizada. Madrid. Editorial Dykinson. 2007

³⁶ Ongallo, Carlos. Manual de comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. 2ª edición revisada y actualizada. Madrid. Editorial Dykinson. 2007 p. 47

proceso de comunicación como el camino que sigue el mensaje y la reacción que provoca en el receptor, que le lleva a emitir una señal de recepción, la cual conformará a su vez un nuevo mensaje de “recibido”, en forma de asentimiento, expresión no verbal, reacción orgánica o cualquier otro tipo de respuesta, es decir: lo que se va a entender como información de retorno.

En palabras puntuales, los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los que en la teoría de Shannon y Weaver citado por Aguado³⁷, son llamados conceptos fundamentales, entre los cuales se hallan:

-La fuente: este elemento se refiere al “conjunto de signos disponibles para constituir el mensaje” y se diferencia del código “en que es previa a la constitución del mensaje, mientras que el código es posterior”.

-El emisor: no se refiere al sujeto como tal, sino más bien al “punto de partida de la transmisión, donde: a) Se produce el mensaje mediante la selección de una serie de señales. b) Se codifica el mensaje mediante un código”.

-La señal: Son los signos, carácter, símbolos o conjuntos de señales que se encuentran en la fuente y se emplean en la transmisión del mensaje.

-El mensaje: es el conjunto de señales seleccionado por la acción del emisor.

-El canal: son los medios que se usan para transmitir el mensaje. Cabe destacar, que Ongallo explica que uno de los elementos clave que determina el éxito en la comunicación es el canal, sobre todo en aquellos sectores donde se ejecutan procesos organizativos y empresariales; dado esto, los canales a emplear para transmitir el mensaje son los físicos, estos se relacionan con la diversidad de soportes como memorandos, revistas, tableros de anuncios y otros que se emplean para transmitir directamente a los individuos la información. Y los personales, que están pensados para favorecer la información general de la organización.

-El Código: es el sistema de transcripción que permite enviar el mensaje” se diferencia de la fuente en “que éste permite optimizar el uso del canal: Las características del canal exigen muchas veces la codificación.

-El Receptor: al igual que el receptor, no se refiere solo al sujeto que recibe la información, sino más bien, al “punto de llegada de la transmisión y la instancia descodificadora”.

-El Destino: es la instancia descodificadora, es decir, la que transforma nuevamente la transmisión codificada en mensaje.

³⁷ Aguado, Juan Miguel. Introducción a las teorías de la comunicación y la información. España. Universidad de Murcia, 2004

-El Ruido: Son todas las interferencias que ocurren para distorsionar “la transmisión de la señal que afecte a la integridad del mensaje.

3.1.2 Importancia organizacional

La comunicación es importante para desarrollo individual y social del ser humano, porque, a través del proceso comunicativo se llega a cambiar las perspectivas que tienen los individuos acerca de un hecho o realidad, de manera que su importancia se centra en la influencia que proporcionan las diferentes ideas, opiniones, conocimientos de unos individuos sobre otros. De este punto, parten las organizaciones, las cuales reconocen que es un proceso que determina el éxito de sus empresas.

En tal sentido, la comunicación a nivel organizacional, es vista por la Universidad de Maza³⁸ como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad., es decir, es tan relevante para las instituciones el proceso de intercambio que lo realizan de forma sistemática y se realiza desde dos perspectivas: la primera, la empresa hacia sus empleados y la empresa hacia la sociedad, porque su objetivo es [...] establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

Entonces, la comunicación sistematizada y organizada permite a una empresa lograr fluidez y armonía entre la imagen que se desea dar, la imagen real de la institución y la imagen percibida por lo que, según Mendoza ³⁹ , debe ser “clara, precisa e inspiradora para comprometer a sus miembros” y a la sociedad. Asimismo, Llacuna& Pujol⁴⁰ señalan que se convierte en un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

³⁸ Universidad de Maza. Comunicación institucional

³⁹ Mendoza García, José. Comunicación Empresarial. España. 2005. GESBIBLO

⁴⁰ Llacuna Morera, Jaime & Pujol Franco, Laura. NTP 685: La comunicación en las organizaciones. España. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales en España, 2003.

3.1.3 Tipos de comunicación

Según Llacuna & Pujol⁴¹ la comunicación se clasifica en directa e indirecta, la primera “se efectúa sin intermediario de un emisor a un receptor, un dialogo, un conferencista en el auditorio, etc., y la segunda cuando se dan contactos inmediatos entre emisor y receptor y se interpone un intermediario; un documento, un escrito, un cassette, entre otros. Asimismo, la comunicación se cataloga de acuerdo con la cantidad de personas que participan en el proceso de intercambio, como intrapersonal, interpersonal e intergrupar. También, según el canal que sigue la comunicación y su contenido, ésta es formal o informal, por razón receptor se considera individual o genérica, por la obligatoriedad que se espera en la respuesta es imperativa o exhortativa, por ser informativa es oral escrita o gráfica y finalmente, por su sentido es vertical y horizontal.

Otros autores que según Aguado⁴² realizan clasificaciones sobre la comunicación son: J. Miller, Reed Blake y Edwin Haroldsen, Deutschmann y Denis McQuail; en tal caso, el primer precursor indica que la comunicación es interpersonal, intrapersonal, masiva pública y en pequeños grupos, los segundos pioneros están de acuerdo con Miller, pero adicionan otras como: la comunicación de medio, masiva, organizacional y de rumor. Deutschmann establece que la comunicación es privada cara a cara, privada con medios técnicos, pública cara a cara, pública con medios técnicos y audiencia reunida y pública con medios técnicos y audiencia dispersa. Por último, Denis McQuail toma en cuenta unos criterios centrados en las situaciones y señala que el proceso comunicativo es intrapersonal, interpersonal, intergrupar, intragrupal, institucional u organizacional y global.

Todas estas clasificaciones, sugieren que la comunicación ha sido el centro de numerosos estudios, pero para efectos de este estudio, se desarrollará los tipos de comunicación que intervienen en las organizaciones. Según Ongallo⁴³ la comunicación interna es la que realmente se da por asentado dentro de las organizaciones, porque es la que hace posible que los mensajes fluyan dentro de las empresas y, por tanto, se considera

⁴¹Llacuna Morera, Jaime & Pujol Franco, Laura. NTP 685: La comunicación en las organizaciones. España. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales en España, 2003. p.60

⁴²Aguado, Juan Miguel. Introducción a las teorías de la comunicación y la información. España. Universidad de Murcia, 2004 p.48

⁴³Ongallo, Carlos. Manual de comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. 2ª edición revisada y actualizada. Madrid. Editorial Dykinson. 2007. p. 65

como una clasificación clásica. Entre ellas, se encuentran: descendente, ascendentes y horizontal.

Con relación a la comunicación descendente según lo explica Llacuna & Pujol²² esta se lleva cabo cuando la alta gerencia le comunica a los niveles inferiores las noticias, las órdenes, sugerencias y/o información relevante para todos los empleados, porque su mensaje predominante se relaciona con la ejecución de las tareas que desempeñan en la organización.

Es decir, Ongallo indica que “su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos”. Para lograr su propósito, se vale de la comunicación escrita principalmente, porque la mayoría de los datos e información que se trasmite a sus empleados se hace en el soporte escrito, tales como, los periódicos y las publicaciones, los folletos de bienvenida, los documentos que se distribuyen al personal (informe anual, informes de las reuniones, notas técnicas, boletines de difusión interna).

Con respecto a la comunicación ascendente Llacuna & Pujol⁴⁴ indican que esta, se da desde el personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa mientras que Ongallo indica que los responsables de los distintos niveles tienen un contacto estrecho con los niveles inferiores, en otras palabras, con las apreciaciones de ambos autores queda claro que la comunicación ascendente es aquella que se lleva a cabo desde los empleados que ocupan cargos operativos hacia aquellos que ocupan cargos gerenciales, como supervisores, jefes departamentos o coordinadores y ellos, a su vez transmiten las informaciones a la alta gerencia. Los mensajes que se trasmite se relacionan según autores mencionados, con información sobre requerimientos para el cumplimiento de las tareas, resultados de la ejecución de decisiones. También, asuntos personales como aspiraciones, satisfacciones y problemas.

En lo que se refiere a la comunicación horizontal o lateral, ésta busca la relación entre los departamentos y a las personas entre sí. Es decir, es tipo comunicación que se da de forma espontánea dentro organización, porque los empleados de la misma jerarquía tienden a basarse en el entendimiento mutuo y debido a que las comunicaciones continuadas forman la solidaridad del grupo, los grupos de trabajo dan una respuesta colectiva a los problemas. Sin embargo, para lograr integración deben usar técnicas como

⁴⁴ Llacuna Morera, Jaime & Pujol Franco, Laura. NTP 685: La comunicación en las organizaciones. España. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales en España, 2003. p.39

el contacto directo entre la gente, roles integradores, fuerzas de tarea, equipos de proyectos, comunicación formal e informal, ausencia de frontera; porque sus objetivos fundamentales son:

- a) Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- b) Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- c) Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización.

Por otra parte, es necesario resaltar que dentro de las organizaciones se da la comunicación externa, esta hace referencia a todos mensajes que se transmiten al público interno y externo, para mejorar y afianzar sus relaciones así lo indica Universidad de Maza⁴⁵. Este, tipo de comunicación, Sierra⁴⁶ señala que se preocupa por la imagen corporativa que trasmite a su entorno, por lo que se puede llevar a cabo mediante: las relaciones públicas y la publicidad.

Cabe destacar, que con las relaciones públicas las empresas buscan mejora de las actitudes hacia la organización, es decir, crear y/o reforzar relaciones con grupos selectos, transmitiendo el mensaje correcto sobre su organización, procurando que relación sea humana, cordial, profesional y permanente. Mientras que para Castillo⁴⁷ la publicidad, es un tipo de comunicación donde solo se trasmite información acerca de lo que ofrece la empresa, no generando una retroalimentación de forma inmediata, pues su propósito es dar conocer el producto y/o servicios y la marca a un sector determinado.

3.1.4 Herramientas

Las herramientas para la comunicación son todos los recursos y materiales que se utilizan para que se lleve a cabo el diálogo, la interacción y el intercambio de información, datos e ideas de forma asertiva, que tenga los empleados dentro organización. Estas

⁴⁵ Universidad de Maza (sin fecha). Comunicación institucional

⁴⁶ Sierra Amoedo, Marta. El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa. Madrid. Universidad Pontificia ICAI ICAE Comillas. .2016

⁴⁷ Castillo Esparcía, Antonio. Introducción a las relaciones públicas. España, 2010. Instituto de Relaciones Públicas (IIRP).

herramientas según Puchol⁴⁸ se clasifican según el tipo de comunicación que se esté dando, por ejemplo, si trata de una comunicación descendente, las herramientas disponibles son: la revista o periódico, el balance social, el manual de acogida, la guía práctica de personal, la carta a los miembros de la organización y el tablón de anuncios.

Ahora bien, si va a llevar a cabo un proceso de intercambio de tipo ascendente, las herramientas con las que se cuenta para lograr la comunicación efectiva son la entrevista, la encuesta y programas de sugerencias con fines específicos. Por otro lado, para la comunicación horizontal se usan herramientas como las reuniones, las comisiones y los grupos de estudios. También existen otras como: la visita a la empresa, actas de reunión, memorándum, el correo electrónico, la nota informativa y la comunicación electrónica intranet e internet, etc.

Dado, a que son muchas las herramientas que se pueden usar en las organizaciones para lograr una comunicación efectiva entre los diferentes miembros que la componen, Puchol en su sitio desarrolla algunas que considera de suma importancia, porque, utilizadas de forma correcta otorgan una gran ventaja competitiva.

La revista es una publicación periódica donde se transmite información general a los miembros de la organización; para mantener esta línea de comunicación de forma constante, la empresa debe garantizar la periodicidad de la misma. Las carteleras informativas, colocadas en lugares estratégicos cumplen la función de informar novedades, por lo cual, su exhibición debe renovarse constantemente. Los correos electrónicos, para lograr usar esta herramienta se debe tener acceso a la red para, de este modo, enviar email con notificaciones y novedades que es de interés para un gran número de empleados.

Las reuniones periódicas del sector, es cuarto recurso, es muy útil porque se emplea en todos los niveles, y no solo entre jefes y subordinados, pues su propósito dependerá de la agenda que se tenga, lo que sí es evidente, es que posibilita en gran medida “la emisión de opiniones, comentarios y sugerencias. El buzón de sugerencia es un recurso que fomenta la participación, pero importante tener establecido previamente un comité que evalúe las sugerencias relacionadas con la empresa y, por último, el manual de ingreso es eficaz para todas aquellas personas que recién ingresan a la empresa, porque, en él se le transmite información referente a la historia de la empresa, sus objetivos y metas, su cultura, políticas y reglamentos que ayudan a que la persona pueda identificarse con la misma.

⁴⁸ Puchol, Luis. Dirección y gestión de recursos humanos. (6ta ed.). Colombia, 2005. Ediciones Díaz de Santos.

3.1.5 Ventajas de la comunicación organizacional

En líneas generales, la buena comunicación dentro de la empresa proporciona la gran ventaja de tener una alta eficiencia, porque, los miembros de la organización tienen sus roles y funciones claras, y esto posibilita que los conflictos que se generan por motivos de relaciones interpersonales se resuelvan rápidamente, pues se tiene resoluciones predeterminadas, lo cual, genera que las tareas que se realizan sean más fáciles de controlar.

También, se debe señalar que la comunicación organizacional facilita el dar a conocer a todos sus empleados su identidad, cultura, valores y objetivos corporativos, lo cual permite a cada miembro de la organización construir en su propio sistema de valores la fuente y el código, generando que cada uno de ellos realice su aporte desde las funciones y roles que ejecuta, evitando de este modo el ruido y las barreras comunicativas.

Entonces, la comunicación en las organizaciones cuando se ejecuta de forma correcta, es decir, se usan los canales y herramientas apropiadas propician un excelente flujo de información que genera un clima de confianza entre los jefes y subalternos, esto trae como consecuencia que la productividad mejore y sea más fácil el proceso de adaptación, ante cambios que se puedan presentar para el logro de los objetivos.

En lo particular, para Joseph & Díaz⁴⁹ la comunicación descendente, proporcionan líneas claras de autoridad y una envergadura estricta de control, lo que puede conducir a la alta eficiencia de operación. La comunicación horizontal genera un ambiente de aprendizaje, autonomía y hasta cierto grado de libertad que si se aprovecha y maximiza la inteligencia colectiva permite alcanzar los objetivos de la empresa.

Según Joseph & Díaz la comunicación ascendente, proporciona un estado motivación para realizar cualquier trabajo, porque los subalternos sienten que son escuchadas sus quejas, sugerencias y resoluciones, por sus jefes, esto propicia una buena relación, un entorno armonioso y favorable para el trabajo en equipo. Además, la comunicación ascendente, es generadoras de ideas creativas e innovadoras que favorece la toma de decisiones de los ejecutivos.

3.1.6 Plan de comunicación empresarial

⁴⁹ Joseph, Chris & Díaz, Rafael Ernesto. Ventajas y desventajas de una organización vertical y horizontal. 2017

Para garantizar un proceso de intercambio eficaz, las empresas tienen que diseñar planes de comunicación que aborden tanto la gestión informativa-comunicativa interna como la imagen corporativa que proyectan; este plan será según Molero⁵⁰el esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional”, es decir, el plan de comunicación es un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, medio y largo plazo), y que recoge metas, estrategias, públicos objetivo, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación.

Para comenzar a diseñar un plan de comunicación, González⁵¹ y Macias⁵²están de acuerdo en señalar en que éste debe realizarse mediante fases o pasos, puesto que es esto garantizará su éxito. También, dejan entrever que para preparar el esqueleto se debe establecer, en primera instancia, el tipo de comunicación que se quiere abordar (interna o externa), ya que el canal y el mensaje a usar pueden variar según el receptor, de quienes el emisor obtendrá una retroalimentación diferente, permitiendo tomar decisiones ejecutivas que favorecerán el logro de los objetivos empresariales.

Por consiguiente, se establece una primera fase, en la que se comienza con la investigación acerca de la realidad de la empresa en materia de imagen que proyecta para los empleados y para el público (clientes reales y potenciales), según sea el caso que se esté estudiando (comunicación interna o externa), por lo que se recopila y analiza información cualitativa y cuantitativa de sus empleados y de su entorno, para determinar las necesidades de la empresa y con esto pasar a una segunda fase que es donde se elabora el plan de comunicación.

De manera que, para diseñar el plan, se debe ejecutan los pasos en el siguiente orden: se describe la situación, se plantean los objetivos a alcanzar, se establece el público objetivo o interés al cual se quiere llegar, se formulan las estrategia para cada objetivo y los mensajes clave presente en todas las actividades que se llevan a cabo, siguiendo un criterio cronológico se materializan las acciones para cada estrategia, en las cuales se estiman los periodos de tiempo que se requieren para cada actividad y los coste implementación.

⁵⁰ Molero Hermosilla, Antonio José. Plan de comunicación: concepto, diseño e implementación. 2005.

⁵¹ González Tribiño, Julia. El plan de comunicación en una empresa de moda. (Tesis de pregrado). España, 2014. Universidad de Sevilla.

⁵² Macias Mercado, Karina. Plan de mejoramiento de la comunicación organizacional en la empresa Quality Plus Service S.A.S. (Tesis de pregrado). Bogotá, 2012. Universidad EAN.

CAPÍTULO IV

LA MOTIVACIÓN

4.1 Motivación

Lograr alcanzar objetivos en cualquier ámbito de la vida, depende gran medida de los estímulos que recibe un individuo, pues, estos traen consecuencias positivas o negativas según sea el caso de la conducta que esté ejecutando. Quienes estén consciente del efecto que ocasiona la motivación en las personas, indiscutiblemente se encuentran en una posición privilegiada, porque pueden crear las condiciones que posibilitan conductas favorables para una realidad emergente en la que desea lograr alguna meta, en tal sentido la motivación, al igual que la comunicación son ejes centrales para el desarrollo y el éxito personal, profesional y laboral. Además, una persona motivada hace todo lo posible para que sus necesidades estén cubiertas y que la vida se encuentre llena de satisfacciones.

4.1.1 Conceptualización

Martínez⁵³ considera que la motivación es el impulso que puede propiciar en una persona tomar decisiones acerca de diferentes alternativas que se pueden presentar en situaciones determinadas. La motivación se enmarca en aspectos impulsivos que conllevan al esfuerzo colectivo para alcanzar los objetivos. La motivación es el motor para la sincronización de esfuerzos y articulación empresarial, de ahí que las empresas deben promover actividades y estímulos que mantengan a los empleados motivados para que haya mayor eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos.

Por su parte, Soriano⁵⁴ define la motivación como un estado deseable, tanto para la misma persona como para los demás y con él se ejecuta un proceso dinámico, que tiene cuatro etapas; la primera es llamada “anticipación”, la segunda “activación y dirección”, la tercera “conducta activa y retroalimentación del rendimiento” y la cuarta “resultado”, dando a entender que la motivación no es un proceso fijo sino más bien cíclico, pues, los estados emocionales siempre se van a encontrar en un constante flujo. En otro orden de ideas Naranjo⁵⁵ expone que la motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así, en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige.

⁵³ Martínez M. La gestión empresarial. España, Ediciones Díaz de Santos; 2003

⁵⁴ Soriano P. Motivación y sus implicaciones laborales. España, Ediciones Narcea; 2009.

⁵⁵ Naranjo Pereira, María Luisa. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Revista Educación, 2009; volumen 33, número 2, pp.153-170

Entonces, queda en evidencia en las definiciones planteadas, que la motivación requiere tener objetivos claros para alcanzar metas, esto es lo que genera un estado positivo y dinámico hacia el éxito; de allí que Naranjo expresará que la motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido que comienza por una necesidad que se desea satisfacer, lo cual crea tensión que a su vez estimula a la persona a encontrar con aquello que se anhela, en caso de que sea alcanzada la tensión se atenuara.

4.1.2 Teorías motivacionales a nivel empresarial

Las teorías motivacionales en las organizaciones son varias, pero para efectos de esta investigación se señalan las siguientes, las cuales son desarrolladas por Armando⁵⁶.

Una de las teorías fue acuñada en el año de 1943 por Abraham Maslow; en ésta, se indica una jerárquica de necesidades que presentan los individuos, pues el pionero consideraba que si las necesidades básicas, como las fisiológicas (dormir, comer, respirar...), de seguridad y protección (seguridad físicas, recursos económicos y vivienda), las necesidades sociales (relaciones interpersonales y aceptación) y las de autoestima (confianza en sí mismo y respetado por los demás) estaban cubiertas o alcanzadas y completadas según el nivel establecido en la pirámide, era solo entonces, que esto daría lugar a las necesidades de nivel superior como la auto-realización (creatividad, moralidad, resolución de problemas...). En tal sentido, el precursor lo que deseaba dejar claro en su teoría, que cuando se satisfacen las necesidades inferiores el individuo se siente motivado para alcanzar la satisfacción de las necesidades superiores.

Otra, es la teoría bifactorial, esta fue desarrollada por Frederick Herzberg en la década 1950; mediante esta se establecen factores motivacionales que determinan un estado deseable en el individuo, entre estos se encuentra que disfrute de su trabajo o se sienta reconocido por progresar en su carrera profesional y factores de higiene, estos indican que hay causas que proporcionan insatisfacción como: los salarios, las políticas de la empresa, los beneficios entre otros, por ello, este pionero indica con su teoría que ambos factores deben ser tomados en cuenta, pues contribuyen a que haya satisfacción y motivan para trabajar más duro.

⁵⁶ Armando J. Relaciones laborales. España, 2015. Ediciones la Muralla

También describimos la teoría que fue desarrollada por McClelland en el año de 1965 y es llamada teoría de las necesidades aprendidas, en esta según García, el pionero dejaba en evidencia que la forma de comportarse un individuo era motivada por la necesidad que presentaba, la cual variaba según cada persona, porque a esta se desarrollaban según el entorno donde se encontraban. Adicionalmente, por parte Peña⁵⁷, exponía que su teoría tenía impulsos dominantes:

1. Las necesidades de logro: son aquellas que se refieren a la búsqueda del éxito en las tareas que conllevan evaluación de desempeño.

2. Las necesidades de poder: se refiere a la necesidad de intentar controlar las acciones de otros a su gusto.

3. Las necesidades de afiliación: buscan el interés y la reflexión habitual acerca de la calidad de sus relaciones y vínculos personales de amistad y cooperación con el resto.

Por último, citaremos la teoría llamada Teoría X e Y, esta fue desarrollada por McGregor en 1960, mediante esta establece los principios de dos modelos contrapuestos acerca de los trabajadores de una organización, denominando a una Teoría “X” y la otra Teoría “Y”. Según la Teoría X, el personal de una empresa trabajaba lo menos posible, su única y gran motivación es el dinero y carecen de ambición y prefieren que les manden. Además, el trabajador es inocente, ignorante, manipulable y suele estar poco o mal informado y no se sienten motivados a cumplir los objetivos de la empresa. Ahora bien, en la Teoría Y, sucedía lo contrario, los trabajadores poseen un grado alto de ingenio, creatividad e imaginación, por lo que según García⁵⁸ son resolutivos ante los problemas de la empresa, el trabajo es considerado por ellos como algo natural sintiéndose motivados en su realización y tratan de esforzarse en alcanzar los objetivos de la empresa para obtener la recompensa.

Es necesario tener en cuenta que en la actualidad existen otras como: teoría de establecimiento de metas y objetivos, la cual afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. También está la teoría de la Expectativa/Valoración que según Marulanda⁵⁹ se diseñó para predecir los niveles de motivación de los individuos, especialmente en el mundo laboral. La

⁵⁷ Peña, Carlota. La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Madrid. Universidad Pontificia ICAI ICAE Comillas. 2015

⁵⁸ García, Virginia. La motivación laboral: Estudio descriptivo de algunas variables. (Tesis de pregrado). España. Universidad de Valladolid. 2012.

⁵⁹ Marulanda, F., Montoya, I. & Vélez, J. Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. Revista pensamiento & gestión, 2014; 36, 206-238

teoría explica la motivación basada en tres tipos de relaciones: 1. Expectativa o la probabilidad subjetiva de que el esfuerzo conducirá a un resultado (relación esfuerzo-rendimiento). 2. Lo atractivo, conveniente y satisfactorio de los resultados previstos (relación de valoración o valoración personal de los objetivos) y 3. La creencia de que un determinado nivel de rendimiento se traducirá en un resultado deseado. Con esta teoría se afirma que un empleado se siente motivado a desempeñar bien su labor en función de la recompensa que espera obtener.

Con respecto a la Teoría de la equidad y justicia en la Stacey Adams según Peña⁶⁰ presenta la motivación laboral a través de dos conceptos: equidad e inequidad. Esta, destaca cinco aspectos importantes al respecto:

1. Los trabajadores son capaces de distinguir entre las compensaciones obtenidas y las contribuciones que ellos aportan a la empresa.
2. Comparación social: Los trabajadores comparan la razón de sus contribuciones y compensaciones con el obtenido por otros compañeros.
3. La inequidad: tiene consecuencias e impulsa al trabajador a intentar eliminar esa desigualdad.
4. Cuanto mayor sea la inequidad existente, mayor será la tensión por parte de los empleados y la desmotivación.
5. El trabajador preferirá alterar antes las cogniciones sobre los resultados de otros compañeros que sobre las suyas.

El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. Stacey Adams plantea "teoría de la equidad" que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas. En otras palabras, la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento, etc.) según la teoría, la búsqueda de este

⁶⁰ Peña, Carlota. La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Madrid. Universidad Pontificia ICAI ICAE Comillas. 2015

equilibrio, sirve para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado. Por lo tanto, el equilibrio debe estar en lo que el individuo entrega a la empresa con lo que recibe de la misma.

4.1.3 Tipos de motivación

La motivación tiene varias clasificaciones que parte de las teorías motivacionales, en tal sentido, una muy básica es la motivación extrínseca, intrínseca y al logro. La primera, se define como lo señala Mateo Soriano⁶¹ aquella provocada desde fuera del individuo, por otras personas o por el ambiente, es decir, depende del exterior, de que se cumplan una serie de condiciones ambientales o haya alguien dispuesto y capacitado para generar esa motivación.

Además, comprende los conceptos recompensa, castigo e incentivo; cada uno de ellos, depende de factores o agentes externos que se obtienen tras ejecutar una secuencia de conducta y esta puede ocasionar agrado o desagrado y atraer o repeler, en cualquiera de los casos ocasiona que la conducta tenga una probabilidad alta o baja de ser repetida por el individuo, pues el tipo recompensa lo determinara alcanzada.

En relación con la segunda, es decir, a la intrínseca indica que es aquella que trae, pone, ejecuta, activa al individuo por sí mismo cuando lo desea, para aquello que le apetece; es decir, empuja al individuo a querer superar los retos del entorno y lo logros de adquisición del dominio hacen que la persona sea más capaz de adaptarse a los retos y las curiosidades del entorno, en pocas palabras, a diferencia de la extrínseca, la motivación intrínseca, el individuo ejecuta conductas para sentirse bien consigo mismo y no para obtener reconocimiento o recompensa.

Por otro lado, la tercera es la motivación al logro, que según el autor ya mencionado es aquella que empuja y dirige a la consecución exitosa, de forma competitiva, de una meta u objetivo reconocido socialmente, por lo que el individuo se ve sometido tanto necesidad de éxito, como a la necesidad de evitar el fracaso, por lo que se compone de tres elementos que lo impulsarán al logro de sus objetivos, estos son: la fuerza del motivo, la expectativa y el valor.

⁶¹ Soriano P. Motivación y sus implicaciones laborales. España, Ediciones Narcea; 2009.

4.1.4 Importancia de la motivación en las organizaciones

Uno de los elementos importantes en las organizaciones según Gallardo et al⁶² es la motivación, porque dentro de este contexto significa un compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de los objetivos que redundan en beneficio común y que se fundamenta en factores intrínsecos (propios del trabajador) y extrínsecos (propios de la organización hacia el trabajador).

En otras palabras, la motivación empresarial permite al empleado adoptar conductas estimuladas por la propia entidad, que favorecen la integración, la eficacia, la eficiencia y el éxito de la entidad, según CCOO servicios⁶³, además, beneficia la satisfacción personal, porque el individuo se siente integrado y con un propósito laboral que mejora su carrera profesional.

Asimismo, la motivación conlleva a los empleados a ser más productivos y a estar satisfecho laboralmente en sus puestos trabajos y esto, beneficia a la organización, ya que, su eficiencia se mide por la productividad que tenga, todo esto según Ceron⁶⁴. Además, cuando los empleados se encuentran motivados pueden generar satisfacción en los clientes internos y externos, esto por parte de Ruiz⁶⁵. Entonces, el estímulo dentro de la organización establece un excelente clima organizacional que fortalece la imagen corporativa que se desea proyectar a la sociedad y a sus clientes. Sin embargo, hay que destacar que un factor determinante para lograr empleados motivados es tener una buena comunicación, ya que estos se consideran como los primeros voceros para dar a conocer los productos y servicios a los clientes reales y potenciales.

4.1.5 Objetivos de la motivación

A través, de los diversos autores mencionados a lo largo de este estudio se concreta que los objetivos que tiene la motivación son los siguientes:

⁶² Gallardo Gallardo, Eva, Espluga Sellares, Maria y Triado Ivernd, Xavier. ¿Qué debemos hacer sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. España. Universidad de Barcelona. 2007

⁶³CCOO servicios. La importancia de la motivación laboral. CCOONTIGO info Servicios. 2017.

⁶⁴ Cerón Ruíz, Jaime. La importancia de la motivación en las empresas. (Trabajo de grado). Bogotá, Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. 2015

⁶⁵ Ruiz Vergara, Jenny Jaqueline. Importancia de la motivación de los empleados en el sector de consultoría jurídica. (Tesis de pregrado). Bogotá, 2013. Universidad Militar Nueva Granada.

- Estimular significativamente a los empleados para que transmitan los conocimientos.
- Crear ambientes laborales libres de conflictos, para tener un ambiente armonioso que garantiza un buen estado de ánimo en los empleados.
- Establecer afinidades entre los intereses personales y los intereses corporativos, así los empleados desarrollaran sentido de pertenencia con la organización.
- Obtener productividad que es un indicador que medir para fijar el éxito empresarial y mejorar el rendimiento laboral de los empleados.
- Lograr la permanencia de los empleados en la organización.
- Estimular la creatividad de los empleados y el deseo de aportar soluciones a los conflictos que se puedan presentar con los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Hacer que los empleados tomen conciencia de sus debilidades y fortalezas, a fin de mejorar y refinar sus destrezas y habilidades para el provecho a nivel personal y de la organización.

4.1.6 Plan de acción empresarial

Toda organización debe realizar un esquema de trabajo para cada miembro que la integra, porque esto le permita alcanzar las metas propuesta, para ello, debe establecer un plan de acción que se debe presentar en forma sintetizada y organizada todas las tareas que debe realizarse, pero atendiendo a los plazos de tiempos y utilizando cada recurso asignado, porque así se evitaran las fallas y problemas.

En este orden de ideas, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo⁶⁶ indican que un plan de acción es una herramienta que proporciona un modelo para llevar a cabo el proceso de acción de una empresa. Conduce al usuario a través de un formato básico de planeación de acción, paso por paso, cubriendo todos los elementos básicos.

Es decir, es un instrumento donde se debe plasmar en forma resumida todas tareas que van a ejecutarse en la empresa, por lo que debe estar en armonía con la planificación estratégica, ya que esta garantiza que todos los miembros tengan claro la dirección a seguir con el propósito de lograr el éxito. Cabe destacar, que para hacer que este plan se elabore y funcione, se deben seguir una serie de pasos:

- Se formula el objetivo general directamente relacionado con cada actividad priorizada, especificando el tiempo en que se piensa alcanzarlo.

⁶⁶ Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Ejecución y control de los planes de acción. 2011

- Se formulan los objetivos específicos en un cuadro, los cuales deben estar directamente relacionados con actividades priorizadas o problemas detectados en el Diagnóstico [...]. Se definen las metas para cada objetivo específico que corresponde a cada actividad o causa del problema. Se hace un listado con todas las actividades que tengan relación directa con alguno de los objetivos. Se analizan las actividades y se decide cuáles son posibles de hacer.
- Se determinan los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades.
- Se hace un listado de cuáles serían las alianzas necesarias para realizar las actividades propuestas.
- Se establece quiénes serán los responsables de cada una de las actividades, se recomienda colocar el nombre completo de los responsables.
- Se determina el tiempo en el que se desarrollarán cada una de las actividades.

CAPÍTULO V

CULTURA EMPRESARIAL

5.1 Cultura Empresarial

En todas las organizaciones, pequeñas y grandes empresas, es natural que se dé un ambiente particular que estará definido por las características de cada uno de lo

que conforman la empresa, así como de todas aquellas características que definan sus particularidades en el espacio laboral donde ejercen sus funciones; por esta razón es necesario hablar detalladamente sobre los niveles de la cultura empresarial, importancia de la cultura organizacional, cultura fuerte y cultura débil; para comprender con mayor precisión, de qué se trata la Cultura Empresarial.

5.1.1 Concepto e Implicaciones

Todo grupo social genera una cultura que la caracteriza, haciéndola distinta a otros grupos sociales; de esta manera para Gómez⁶⁷ la cultura empresarial, es ciertamente el estilo, la filosofía, el carácter, la personalidad, el clima, el espíritu de la empresa, su personalidad, pero también el modo de tratar a los recursos materiales, además de los símbolos. A tales efectos, la cultura empresarial, refiere las características propias de una empresa en particular, entendiendo que, es sinónimo de personalidad, clima, espíritu y filosofía empresarial.

Visto de otra manera, una organización o una empresa, está constituida por recursos humanos: líderes (personal gerencial), empleados (personal administrativo y obrero), recursos materiales: maquinarias, implementos de seguridad, edificaciones; además por recursos financieros y tecnológicos. Todos estos interactúan entre sí bajo condiciones de mercado que representan el entorno externo donde se desenvuelve la organización o la empresa. De manera general, los recursos, las estrategias, el entorno externo le dan un sentido y peculiaridad que representa a una empresa y la diferencia del resto.

Por otro lado, la cultura organizacional puede ser entendida también como una cultura cooperativa, ya que una empresa es un tipo de corporación, donde todos sus miembros pertenecen a una organización que se rige por normativas, valores, reglas, carácter, espíritu, un sistema de presupuesto y por una filosofía que significa para Gómez⁶⁸; todos estos aceptados por los miembros que la constituyen. En este sentido, la definición de cultura empresarial implica el procedimiento para el conocimiento complejo, global y completo de una empresa en específico.

⁶⁷ Gómez, Rafael. Notas sobre la cultura empresarial. Cuadernos, empresas y humanismo. 1991

⁶⁸ Gómez, Rafael. Notas sobre la cultura empresarial. Cuadernos, empresas y humanismo. 1991, p.46

En consecuencia, las implicaciones de la cultura empresarial están dadas en que, es necesario entender las características de las personas que hacen vida en la empresa, su compromiso con la misma, las interrelaciones que se forman entre ellos, las gestiones realizadas por parte de los líderes, los recursos materiales, tecnológicos y financieros que la representan y el entorno externo que de alguna forma la definen como empresa.

5.1.2 Niveles de la cultura empresarial

Vista la empresa como un sistema, es fácil comprender que está conformada por niveles, que de alguna u otra forma ayudan a generar una cultura empresarial característica que la definirá y distinguirá de las demás organizaciones o empresas bien sean pequeñas o grandes; estos niveles están relacionados entre sí, y cada uno de ellos cumplen funciones específicas que permiten que la empresa como sistema funcione.

En este sentido, Gómez describe cuatro niveles organizativos de la cultura empresarial: personal, interpersonal, gerencial y organizacional; cabe señalar, que estos niveles facilitan el análisis empresarial de una organización determinada, para conocer sus fortalezas y debilidades, y de esta manera crear y establecer estrategias apropiadas que favorezcan a dicha organización, a partir del grado de la cultura empresarial que arroje luego del análisis pertinente de las variables relevantes de cada uno de los niveles mencionados anteriormente.

Ahora bien, para facilitar el análisis empresarial en cada uno de los niveles es necesario determinar la variable relevante, en el caso del nivel personal la variable es madurez, en el nivel interpersonal la variable es confianza, en el nivel gerencial la variable es autonomía y finalmente en el nivel organizacional la variable relevante es alineamiento. A continuación, se describirán cada uno de los niveles mencionados, tomando los planteamientos de González⁶⁹ quien hace una descripción oportuna de los mismos:

1. Sobre el nivel personal se trata de aquellas personas que integran la organización, los que hacen vida en ella, y quienes permiten que esta funcione. El personal de una empresa es considerado materia prima, esencial para el origen, desarrollo y mantenimiento de una empresa; es por ello, que este primer nivel distingue tres componentes que permiten

⁶⁹ González, Miguel. La cultura fuerte y la productividad empresarial: algunos ejemplos. En "La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja)", 1999; Vol. 2, pp. 117-122

analizar la variable relevante que es grado de madurez. Estos componentes son: capacitación, motivación y responsabilidad. En cuanto a la capacitación, no es más que el desempeño de cada uno, su profesionalismo, la capacidad de realizar bien su labor.

Por su parte, la motivación, es el interés que demuestra el empleado por la empresa, de ejercer lo mejor posible su trabajo; y por último la responsabilidad, que viene dada por el compromiso que tiene el personal en cada una de sus funciones, siendo coherente con las cosas que dice y que hace en su medio de trabajo. A tales efectos, el grado de madurez de cada uno de los empleados, puede evidenciarse por medio de la evaluación de los componentes anteriormente mencionados.

2. Por otro lado está el **nivel interpersonal**, este nivel tiene que ver con las relaciones interpersonales que establecen entre ellos los empleados, formando grupos formales e informales; González implanta que si en una empresa el grado de madurez es alto, fácilmente se establece **confianza** que en este caso sería la variable relevante para este nivel; al haber confianza entre el personal de una empresa, se hace mucho más fácil la comunicación, lo cual es vital para el éxito de una organización.

Por otro lado, la variable relevante en este nivel puede entenderse como la cuenta bancaria emocional, a nombre de dos personas; al depositar confianza, comprensión, empatía y respeto en una persona esta cuenta elevará su saldo; sin embargo, el desprecio, el engaño, la falta de empatía y compromiso, generan pérdidas en la cuenta bancaria emocional, disminuyendo de esa forma su saldo. Entonces para González las relaciones interpersonales estarán dadas según el grado de confianza que se genere en el ambiente laboral.

Por consiguiente, este nivel se caracteriza por las relaciones que entablan el personal que hace vida en una empresa, y es a partir de estas interrelaciones que se dará un ambiente, de compañerismo, comprensión, apoyo pero sobre todo confianza entre ellos mismos, generando cohesión entre sus miembros, y promoviendo de cierta manera una buena comunicación que favorecerá el funcionamiento adecuado de la empresa, ya que ante cualquier error se comunicará en el acto, sin rodeos; por el mismo grado de confianza existente en ellos.

3. En cuanto al **nivel gerencial**, González⁷⁰ se refiere a la relación entre los líderes y los empleados (gerentes-trabajadores), el compromiso que los empleados demuestren a su

⁷⁰ González, Miguel. La cultura fuerte y la productividad empresarial: algunos ejemplos. En "La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja)", 1999; Vol. 2, pp. 117-122

líder, en otras palabras a medida de que la madurez de los empleados es alta, entonces la confianza del líder hacia los empleados corresponderá a la madurez demostrada, de esta manera la variable relevante en este nivel es la **autonomía**, ya que los empleados podrán tener más libertad en su desempeño laboral, como consecuencia del compromiso que le demuestran al líder.

Cabe destacar, que se puede dar una autonomía total o una autonomía-control; esto dependerá del grado de madurez, es decir, la capacidad que demuestren los empleados al momento de desempeñar su trabajo, la motivación que reflejen al dar lo mejor de sí mismos en su desempeño y la responsabilidad que manifiesten por medio de su labor en la empresa a la cual pertenecen. A mayor compromiso y nivel de madurez, habrá mayor posibilidad de una autonomía total, donde el empleado pueda ser independiente en su quehacer laboral.

4. Finalmente el nivel organizacional, viene dado a partir de los objetivos planteados de manera individual, grupal, gerencial y organizacional considerados como un todo; de este modo, la variable relevante en este nivel es la **alineación**, es decir, se deben alinear cada uno de estos objetivos con los recursos financieros, tecnológicos y humanos propios de la empresa; además las condiciones de mercado que representaría el entorno externo donde se desenvuelve la organización y la cultura organizacional que será la directriz que orientará el desempeño de la empresa como un sistema global, todo esto, por medio de un liderazgo transaccional.

Una vez, lograda la alineación de los distintos niveles representada por sus objetivos individuales, grupales, gerenciales y organizacionales, con las estrategias; que se manifiestan a partir de los recursos financieros, tecnológicos y humanos; así como también, las condiciones de mercadeo, entonces González afirma que en este momento se podrá hablar de una congruencia entre estos elementos necesarios para el buen funcionamiento de una empresa.

Por todo lo anterior, se puede determinar el grado de funcionalidad de una empresa a partir de cada una de las variables relevantes (madurez, confianza, autonomía y alineamiento) que representan los diferentes niveles de la cultura empresarial. Además, cabe resaltar que el flujo de estos niveles va de adentro hacia afuera; sin embargo, estos se encuentran relacionados todos entre sí, influyendo de tal manera uno sobre el otro.

5.1.3 Importancia de la cultura organizacional

La importancia de la cultura organizacional radica en que se puede conocer el funcionamiento y operatividad de la empresa, este conocimiento puede establecer un ideal que actuará como un objetivo, como un modelo, como un sentido que dará las directrices necesarias para actuar y desempeñar cargos que le sean de provecho a la empresa como tal, así lo aclara Gómez⁷¹. Es entonces, la cultura organizacional un instrumento operativo que busca definir claramente en función de los rasgos positivos y funcionales que la comprende.

En otro orden de ideas, la cultura organizacional establece una serie de características que permiten definir a una empresa, es lo que garantiza la funcionalidad de la misma, ya que al tener conocimiento sobre los distintos niveles que la conforman, como están dados, de qué forma están representados y poder entender las interacciones entre los mismo, entonces se tiene un real conocimiento sobre la empresa, y de esta manera se pueden establecer objetivos que de cierto modo la oriente a un destino exitoso.

Por medio de la cultura organizacional, se puede conocer las fortalezas y debilidades de cada organización, al tener conocimiento del desempeño del empleado, su grado de compromiso, además comprender el papel del líder como una figura de ejemplo y emprendimiento más que la figura de autoridad; se pueden establecer estrategias que permitan el buen funcionamiento de la empresa como un sistema donde todas las partes involucradas son claves e importantes; la cultura empresarial está dada sobre todo por el sentido de pertenencia de quienes hacen vida en una empresa.

De manera general, una empresa que tenga claro sus propósitos, donde los líderes sean más que jefes, representando un liderazgo transaccional, donde los empleados estén comprometidos totalmente con la empresa, y de esta manera generen en el líder confianza y compromiso en su desempeño, hay altas posibilidades de que la empresa tenga una cultura fuerte y por ende, represente un ejemplo a seguir como organización y como ente público, cuyos fines y propósitos están claramente determinados y cohesionados con aquellos objetivos individuales, interpersonales, gerenciales y organizacionales.

5.1.4 Cultura fuerte

⁷¹ Gómez, Rafael. Notas sobre la cultura empresarial. Cuadernos, empresas y humanismo. 1991, p. 39

De acuerdo con González⁷² una cultura fuerte existe cuando se da un sistema bien compartido de valores y objetivos... una empresa con cultura fuerte supone una maquinaria bien engrasada de cultura, llegando a revestir importantes rasgos “empresa-institución, y pasando el gerente a ser un director institucional y no sólo organizacional. Una cultura fuerte define claramente el perfil de sus miembros.

En este sentido, González afirma que lo que determinará que una empresa tenga una cultura fuerte, es la cohesión que existe entre sus miembros, el planteamiento claro de objetivos y que estos sean de interés para todos los que hacen vida en la empresa, una definición detallada del perfil de cada uno de sus miembros, el hecho de compartir intereses y valores también favorece a la cultura empresarial. Una empresa, donde la cultura sea fuerte, puede tener importantes y decisivas consecuencias que, en este caso, favorecerán a la empresa.

Por otra parte, cuando los miembros de la empresa se encuentran comprometidos, facilita el funcionamiento de esta, ya que, ante alguna situación o problema, hay firmeza y rapidez en la toma de decisiones, promoviendo de forma efectiva la resolución de problemas; además existe una gran motivación en cuanto al logro de objetivos planteados desde los individuales hasta los gerenciales. También, se hace importante señalar que al estar determinada una organización por la cultura fuerte, muestra o evidencia un cierto estilo que la caracteriza, un modo de ser que le permite desenvolverse de forma única.

En tanto que, los líderes de estas empresas pueden ser corregidos por un subordinado, puesto que, están abiertos a las opiniones y sugerencias de los empleados como mecanismos de superación y crecimiento. De esta manera, las fortalezas de la cultura empresarial conllevan buenos resultados económicos; existen ciertas ventajas de la cultura fuerte, las cuales están dadas en tres ideas específicas, y de las cuales se hablarán a continuación

1. Unificación de objetivos, una vez que el nivel personal y el nivel gerencial compartan los mismos objetivos, se interesen por un mismo fin y trabajen en conjunto para poder alcanzar las metas planteadas como un sistema global, entonces se estará hablando de la unificación de objetivos, donde todos los miembros que pertenecen a la empresa marchen al mismo ritmo, es decir, vayan uno al lado del otro, con el firme propósito de generar resultados que los favorezcan como una sola unidad.

⁷² González, Miguel. La cultura fuerte y la productividad empresarial: algunos ejemplos. En “La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja)”, 1999; Vol. 2, pp. 117122

2. Motivación, al compartir valores, principios y objetivos, se incrementan los niveles de motivación en los empleados de las empresas, ya que trabajan bajo un mismo propósito, llegan a percibir el trabajo como algo gratificante y como resultado las personas se esfuerzan más para alcanzar todos esos objetivos que de cierto modo son el empuje y la orientación en el trayecto que les tocará recorrer como empresa.

3. Control, las culturas fuertes favorecen el comportamiento global de la organización, debido a que generan los controles y estructuras requeridos, sin necesidad de que tengan que recurrir a las asfixiantes burocracias que inhiben la motivación y la innovación. Esta última idea, plantea que las empresas que están determinadas por culturas fuertes generan en sus miembros cierto control, dándole una estructura que le permite darle de cierto modo un sentido lógico, y de este modo promueve la motivación y la innovación.

A tales efectos, la unificación de objetivos entre los miembros que representan a una empresa, la motivación manifestada por los empleados, en función de poder alcanzar las metas planteadas y el control que genera el comportamiento global de una organización, y de esta manera darle una estructura; dan lugar a que una empresa tenga una cultura fuerte, que la determine con importantes rasgos y la diferencie de las demás empresas, originando un modo de ser, un modo de servir y un cierto estilo que deja claro la misión de ésta.

5.1.5 Cultura débil

La cultura débil puede darse en una empresa donde frecuentemente hay cambios en los miembros claves como los líderes o personal que de manera significativa han formado parte de la empresa y por alguna razón los cambian o sencillamente se retiran de la empresa. Además, González⁷³, afirma que las causas de debilitamiento de la cultura empresarial pueden deberse a la diversidad de negociaciones o expansiones geográficas, incluso reubicación de la empresa, lo cual va generando inestabilidad y por ende la destrucción de ésta.

Visto de otra manera, una empresa donde sus empleados no estén comprometidos, donde el liderazgo esté dado de una forma autoritaria, es decir, figure un jefe autoritario, donde las interrelaciones estén dadas desde la desconfianza, donde no haya estabilidad financiera, donde haya fallas en la tecnología y la ubicación geográfica no sea la misma, cambiando de un lugar a otro; todo esto pueden ser razones suficientes como para debilitar

⁷³ González, Miguel. La cultura fuerte y la productividad empresarial: algunos ejemplos. En "La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja)", 1999; Vol. 2, p.34

la cultura empresarial, y generar susceptibilidades que afecten significativamente a una empresa.

En consecuencia, la cultura en todos los grupos sociales (laboral, escolar, familiar), define y caracteriza a estos grupos, generando una personalidad única que marca la diferencia con los demás grupos. Específicamente, la cultura empresarial, determina la filosofía de una empresa, su forma de trabajar en función de responder a unos objetivos planteados, y demuestra la calidad de las relaciones existentes entre los miembros que la conforman. Queda claro que, la cultura puede ser fuerte o débil, esto dependerá del compromiso, confianza, autonomía y alineación entre los diferentes niveles que garantizan o definen la cultura organizativa.

Ahora bien, las organizaciones actuales deben invertir dinero para la formación y actualización de sus empleados y también para formar líderes, pues, así como se requieren especialistas en diferentes tareas y funciones es necesario formar a líderes que motiven, que conduzcan grupos de alto desempeño y lo más importante que tomen decisiones en situaciones difíciles.

CAPÍTULO VI

FORMACIÓN DE LÍDERES

6.1 Formación de líderes

Con el propósito de generar en las empresas una cultura organizacional fuerte, es necesario la formación de líderes, que sean personas eficaces, novedosas, críticas, participativas, ingeniosas, capaces de solventar situaciones problemáticas y estresantes,

quienes practiquen la escucha activa y la empatía, pero sobre todo que tengan amplio conocimiento sobre el tipo de empresa que maneja, los empleados que en ella se desenvuelven, además, de dominar, estrategias que favorezcan el desempeño de todos los involucrados y que tengan visión futurista. Es por ello, que a continuación se describirán las implicaciones que conllevan a la formación de líderes, su importancia, los programas de formación, específicamente sus elementos, los aspectos curriculares y metodológicos, así como las formas en que se puedan dar.

6.1.1 Implicaciones

Para la formación de líderes es importante practicar el liderazgo transformacional, capaz de gestionar y promover una cultura que favorezca el cambio y el crecimiento empresarial. Por otra parte, el liderazgo puede entenderse en torno a dos funciones: primero proporcionar dirección que guíe el propósito o la misión del personal que hace vida en la empresa y segundo ejercer influencias que motiven y proporcionen un ambiente de estabilidad y confianza; estas dos funciones determinan en sí el objetivo del liderazgo que más que gestionar se trata de direccionar y mejorar las condiciones actuales de una empresa, esto según los postulados de Seashore⁷⁴.

A tales efectos, un líder siempre va a estar motivado a la construcción de estabilidad y proyección de su organización, además de la mejora de una empresa; ante esto, el líder se va a desempeñar en ambientes de estabilidad y cambios que promuevan seguridad y confianza, incluso el líder va a generar en sí mismo estos ambientes, donde la comunicación sea la herramienta fundamental para el ejercicio de las funciones de todo el personal que integra la empresa. De manera general, Costa⁷⁵ señala que Un líder es un emprendedor con habilidad para inspirar y lograr que las personas internalicen y cultiven sueños y objetivos, para tomarlos realidad. Para ello el líder siempre está dispuesto a escuchar a las personas, reconocer sus emociones, creencias y valores a potenciar sus acciones y productos a través de la participación en la organización.

Por todo lo anterior, es evidente que la formación de líderes implica un proceso complejo y completo, donde la persona que esté en formación adquiera habilidades y

⁷⁴ Seashore, Louis; Leithwood, Kenneth; Walstrom, Kyla and Anderson, Stephen. Investigating the links to improved student learning. Minnesota: University of Minnesota – University of Toronto, 2010.

⁷⁵ Costa P El liderazgo transformacional. México, 2010. Ediciones Trillas

destrezas sobre la escucha activa, el reconocimiento de sus emociones, creencias, valores y limitaciones que le permitan mejorar y superarse. Además, para la formación de líderes es necesario, un equipo conformado por expertos en la materia (en este caso un equipo que se defiendan y comprendan el ámbito empresarial), que dominen tanto temas relacionados como teorías que lo apoyen, en conjunto con la experiencia práctica, la cual enriquecerá el que hacer de las personas que están siendo formadas.

Por otro lado, para Pinto⁷⁶ es pertinente para la formación de líderes el desarrollo de un diseño metodológico que promueva y favorezca el desarrollo de habilidades y capacidades que influencien a los miembros que integran a la empresa desde el nivel individual hasta el nivel grupal. Finalmente, es conveniente considerar que, para la formación de líderes, es necesario comprender la empresa como una organización estructurada por recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y tecnológicos. De ahí que a continuación se analizará la importancia de la formación de líderes.

6.1.2 Importancia de formación de líderes empresariales

En la actualidad la formación de líderes empresariales es un tema común, ya que, a través de los años, ha aumentado el interés por formar líderes, que representen y guíen a los grupos sociales al éxito, por medio de un clima de confianza, respeto y participación. Cabe señalar, que cada vez hay un incremento importante de nuevas empresas, puesto que las aspiraciones de los individuos se están inclinando a tener su propio negocio, independizarse, es decir, no depender de otro sino generar su propia empresa.

Es debido a esto, que es importante formar a líderes empresariales, para que tengan claro cuáles son sus objetivos, cuál es su desempeño en la empresa como un miembro más de la misma, y no como el cabecilla de la empresa, donde figure como autoridad más que como un líder capaz de entender y valorar las necesidades y opiniones de sus empleados. Se requiere de disciplina, empeño y dedicación para comprender las diversas tareas que como líderes se tienen.

⁷⁶ Pinto, Valeria. Galdames, Sergio y Rodríguez, Simón. Aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios de organizaciones educativas. Chile: Universidad Católica Valparaíso. ISSN 0717-7798. 2010; Vol. N°9

En tal sentido, Hargreaves y Fink⁷⁷ consideran que uno de los principios del liderazgo es la sostenibilidad de la mejora, es decir, a medida que el líder sostiene el liderazgo de los demás sostiene su liderazgo, es un proceso fluido donde no se permite que sus miembros y sobre todo quien gestiona esté inmóvil, de esta manera el liderazgo se distribuye y no solo queda a cargo de una persona; esto último es la clave de una buena gestión.

De esta manera surge la importancia de los programas que se diseñan para formar a los líderes, desde el punto de vista metodológico y práctico para aplicarlos en las organizaciones y formar a los empleados que tengan mejores características para ejercer puestos de liderazgo. A continuación, se explican estos procesos.

6.1.3 Programas de formación de líderes

Los programas de formación de líderes son planes estructurados, gracias a la utilización de herramientas como estrategias y técnicas, que permiten organizar de forma oportuna la enseñanza y el aprendizaje de lo que se trata ser líder y sus implicaciones; por eso, es importante hablar sobre sus elementos, sobre los aspectos curriculares y los aspectos metodológicos y finalmente de sus formas. Estos programas, según Hargreaves y Fink garantizan la preparación de líderes capaces de realizar en una organización específica, bien sea empresarial o educativa una gestión de calidad, donde se promueva la participación de todos sus miembros, donde se escuche y se valore la opinión de los empleados, quienes son piezas claves para el funcionamiento de la misma. En este punto, se considerará pertinente utilizar como ejemplo un programa de formación de líderes en organizaciones educativas y se establecerán las relaciones con lo que podría ser un programa de formación de líderes empresariales.

6.1.3.1 Elementos

Considerando los planteamientos de Darling et al⁷⁸ quienes establecen que los elementos necesarios para la creación de programas de formación de líderes,

⁷⁷ Hargreaves, Andy y Fink, Dean. El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Madrid: Morata, 2008.

⁷⁸ Darling, Hammond, La Pointe, Michelle, Meyersson, Debra y Orr, Margaret. Preparing school leaders for a changing world: Executive summary. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute, 2007.

específicamente en el ámbito educativo, están dados por: un diseño curricular comprensivo y coherente, que permita estructurar los conocimientos sobre liderazgos, ejemplificando y dando sentido a sus funciones; fundamentos y diseños curriculares que describan el liderazgo, como una herramienta que proporcione la participación activa de todos los miembros de una organización.

Por otra parte, metodologías activas y centradas en el individuo en formación, de esta manera, la formación de líderes estará dada bajo los intereses y necesidades de ese grupo de aprendices; asimismo, estrategias de enseñanza aprendizaje, donde se promueva la participación activa de los líderes en formación; además, equipos de personas entrenadas y con conocimientos de liderazgo y administración, ya que es fundamental tener conocimientos administrativos y de liderazgo para poder diferenciar las labores pertinentes de la gerencia y la parte administrativa, así como diferenciar la importancia que tienen cada una de ellas.

De igual manera, establecen como elemento el apoyo social y profesional, por medio de cursos y talleres facilitados por personas expertas en la materia. También, el programa de formación de líderes es necesario un riguroso reclutamiento y selección de expertos, que faciliten el compromiso y conocimiento, además de ser claros ejemplos de líderes. Y, por último, realizar un diseño y supervisión de prácticas, que garanticen el aprovechamiento del programa, es decir, este elemento permite conocer si todo lo tratado en el programa fue entendido por los aprendices y de esta manera puedan ejercer el liderazgo en ciertos grupos por un determinado periodo bajo la supervisión de líderes expertos.

Cabe señalar, que los elementos mencionados anteriormente, fueron establecidos por Darling et al⁷⁹, quienes, en un intento de explicar sobre programas ejemplares en formación de líderes en Estados Unidos, llegan a la conclusión de que estos programas cumplen de cierta manera con los mismos elementos o en su mayoría estos coinciden. De aquí, el interés por describir de cierta forma los elementos que podrían estar dados en un programa de formación de líderes empresariales; ajustando estos elementos a los intereses propios de las empresas como una organización estructurada, en función de formar líderes de calidad, que representen un liderazgo transformador, siempre apuntando hacia el cambio, hacia lo novedoso, hacia el ingenio, hacia la participación y escucha activa de todos sus miembros.

⁷⁹ Darling, Hammond, La Pointe, Michelle, Meyersson, Debra y Orr, Margaret. Preparing school leaders for a changing world: Executive summary. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute, 2007.

Desde otro punto de vista, y de manera general, Darling manifiesta que los elementos de un programa de formación de líderes, son aquellos que integran: participación efectiva por parte de los aprendices, transparencia y reglas claras durante el programa de formación, metodologías adecuadas que garanticen la comprensión de los temas que se abordarán y establecer un compromiso por parte de los expertos y de los líderes en formación, para que a lo largo de la formación exista una cohesión y se pueda dar de esta forma un aprendizaje significativo sobre el liderazgo.

Ahora bien, queda claro que los elementos de los programas de formación de líderes dependerán de los objetivos y hacia quienes va dirigido dicho programa. Sin embargo, es necesario establecer los elementos, ya que por medio de estos se puede conocer cuál es su propósito, que aspectos deben considerarse para el inicio, desarrollo y cierre del programa y finalmente establecer por parte de los expertos y aceptar por parte de los interesados las condiciones para su realización. A continuación, se analizan los aspectos de tipo curricular que debe reunir un programa de formación de líderes.

6.1.3.2 Aspectos curriculares y metodológicos

Sobre los aspectos curriculares, este dependerá de las características del grupo social al cual va dirigido el programa de formación, para explicar un poco los aspectos curriculares se utilizará como ejemplo al programa de formación de líderes educativos, se tomará en cuenta aquellos considerados por Pinto⁵² quienes establecieron en su programa de formación los siguientes aspectos curriculares; cinco módulos comprendidos por: liderazgo, gestión de la innovación, comunicación para la interacción, trabajo en equipo y gestión de tiempo.

Cabe señalar, que todos los módulos están constituidos por su definición, objetivos y contenidos, es decir, están debidamente planificados y organizados, de modo que puedan realizarse con un propósito determinado. Asimismo, presentan un determinado tiempo, para su ejecución, distribuido en sesiones teóricas-prácticas. Por otra parte, entre cada módulo se pueden dar asesorías con los expertos en la materia, para aclarar cualquier tipo de duda o plantear alguna sugerencia.

De este modo, los aspectos curriculares van de la mano con los objetivos y características del grupo que está en formación. De presentarse el programa de formación de líderes empresariales, quizás se aborden los mismos módulos señalados anteriormente, pero estos van a ir dirigidos, específicamente al ámbito empresarial, a una organización

como tal. De esta manera, el programa estaría dado, por ejemplo, por el liderazgo empresarial, la gestión de la innovación en una empresa, la comunicación para la interacción entre los grupos individuales y gerenciales, entre otros.

En cuanto a los aspectos metodológicos, un programa de formación de líderes requiere de un diseño metodológico que profundice el componente de influencia del “constructo-liderazgo”, presentes tanto en las relaciones individuales como en las grupales. Es decir, que los aspectos metodológicos se enmarcaran, bajo el influjo que tiene el liderazgo sobre las relaciones individuales y grupales que se establezcan en una organización determinada. A continuación, se analizan los aspectos específicos que llevan los programas y formación de líderes.

6.1.3.3 Formas

Las formas en que se puede dar los programas de formación de líderes son por medio de un diseño exclusivamente presencial, por medio de un diseño b-learning o por un diseño estructurado entre parte presencial y a distancia. Estas formas, dependerán de los objetivos planteados, de los intereses, de las personas que en ella se van a beneficiar, y de los acuerdos a los que llegan los expertos o formadores y las personas en formación.

De esta manera, el diseño presencial, requiere la participación directa de las líderes en formación con los expertos, asistiendo a un lugar en específico a una hora determinada, donde se realizarán actividades teórico-prácticas y cuya estructura dependerá de los facilitadores encargados; por su parte el diseño b-learning, no requiere la participación directa, es decir, ya no sería presencial, sino a distancia. Y, por último, el diseño presencial y a distancia, incluye ambas formas, anteriormente mencionadas.

Por otro lado, al hablar de las distintas formas de liderar encontramos cinco de ellas, liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo transaccional, liderazgo laissez-faire y el liderazgo transformacional, es el pensar de García⁸⁰. Estas formas de liderazgo dependerán de las características del grupo social, de las habilidades y destrezas que determinen al líder. De este modo, al hablar de un líder autocrático, refiere a un líder que toma las riendas del grupo, sin considerar las opiniones de los demás, es un liderazgo unidireccional, donde los empleados siguen las directrices establecidas por el líder en cuestión.

⁸⁰García, Jonathan. (s.f.). Tipos de liderazgo: las 5 clases de líder más habituales. Madrid

Por otra parte, la forma de liderazgo democrático está determinado por aquel líder que promueve la participación activa de los miembros de la empresa, es decir, en este liderazgo todos son importantes, y de cierto modo tienen un papel fundamental en el ejercicio y funcionamiento de la empresa como un sistema global. De esta manera, la comunicación se convierte en una gran herramienta, para que todos puedan tener el derecho a la opinión, y puedan comunicar inquietudes, sugerencias, diferencias, entre otros.

En cuanto al liderazgo transaccional, se trata de dar y recibir, es decir, el líder premia la labor realizada por el empleado y este se motiva y compromete a un más con su labor, por los beneficios recibidos; por esta razón, el líder deja claro que es lo que espera de cada uno de sus subordinados y este menciona que beneficios conllevan el hecho de realizar de la mejor manera las funciones laborales, dentro de cada departamento o área laboral de una empresa.

Sobre el liderazgo laissez-faire, está constituido por un líder que delega funciones, en este sentido, es un liderazgo no autoritario, donde el líder deja pasar e interviene solo cuando es necesario; este tipo de liderazgo promueve la autonomía (que forma parte de uno de los niveles de la cultura organizacional), generando creatividad y satisfacción entre sus miembros por el trabajo realizado por parte de cada uno de ellos. Cabe señalar, que García⁵⁶ ve esta forma de liderazgo, como que no solo puede darse en ambientes donde los empleados demuestren ser apasionados, sino que también goza de una alta motivación intrínseca. Por esta razón, se deben considerar las características de los empleados para poder definir qué tipo de liderazgo es el que se va a ofrecer.

Finamente, el liderazgo transformacional está constituido por líderes que emplean altos niveles de comunicación, con el firme propósito de establecer claramente los objetivos de la empresa y aportar una visión de cambio que les permita transformar y aumentar la productividad y eficacia de una empresa en particular. Esta forma de liderazgo es utilizada en gran parte por las empresas, donde sus líderes se ganan la confianza, el afecto y admiración de los empleados que hacen vida en una empresa determinada.

6.1.4 La formación de formadores para líderes

La formación de formadores para líderes no es más que educar a aquellos que desean ser líderes, pero sobre todo beneficiar aquellos que tienen habilidades y destrezas para el liderazgo, pues hay quienes creen que el líder nace, no se hace. En otro orden de

ideas, para poder formar líderes en el ámbito empresarial, es necesario educar en cuanto a la cultura organizacional, de qué se trata, cómo está conformada, de qué manera se evidencia o se reconoce la cultura en una empresa.

De este modo, educar sobre cultura organizacional, implica el conocimiento individual de cada miembro de la empresa, reconocer las facultades gerenciales, manifestadas por los líderes de la organización; además considerar los objetivos o la misión de la empresa, y la forma en cómo esta se desenvuelve desde una estructura o sistema global, considerando importante las interrelaciones entre sus miembros y el desempeño de la empresa en el entorno externo, regido por las condiciones de mercadeo. A tales efectos, es importante que en la formación para los formadores de líderes exista un total compromiso. Además, que aquellos interesados en formarse tengan como objetivo primordial aprender, y estar abiertos ante los cambios, ser flexibles, y aceptar sus limitaciones.

Respecto a lo anterior, Pinto et al⁸¹ destacan que los procesos de formación implican la definición del sentido y horizonte de los proyectos éticos, políticos y económicos de las organizaciones en la transformación de sociedades justas e influyentes. Estos orientan el perfil de las personas que al finalizar el proceso contarán con los saberes y maneras de hacer necesarias para reconstruir las realidades sociales.

A partir de este planteamiento, se entiende que la formación conlleva a una serie de acciones que de alguna manera proporcionará a la formación de formadores de líderes objetivos más claro, generando proyectos éticos, políticos y económicos como medida de transformación en las distintas empresas u organizaciones. Por todo esto, es necesario resaltar que la formación de líderes no es un proceso fácil, pero si es un proceso que luego de consolidarse trae grandes beneficios a las organizaciones.

⁸¹ Pinto, Valeria. Galdames, Sergio y Rodríguez, Simón. Aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios de organizaciones educativas. Chile: Universidad Católica Valparaíso. ISSN 0717-7798. 2010; Vol. N°9

CAPITULO VII

CAPACITACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL

7.1 Capacitación en las organizaciones

Los recursos humanos de una empresa son considerados los más valiosos de la misma. Bajo los preceptos de que un buen empleado capacitado y satisfecho en su puesto de trabajo tiene como resultado la eficiencia y la producción en el desarrollo de sus labores. Es por ello por lo que la capacitación se ha vuelto una herramienta aliada tanto en las grandes corporaciones como en las pymes, donde se busca mejorar el rendimiento de sus empleados y en consecuencia lograr mayor productividad.

La capacitación puede verse como un proceso educativo donde se busca la actualización del personal en el área de trabajo, lo cual influiría tanto en el aspecto personal, brindándole al empleado capacidad de desarrollarse e inclusive con el desenvolvimiento de sus relaciones interpersonales y laborales. De acuerdo con S.T.P.S⁸² Las empresas realizan estas capacitaciones basándose en las habilidades y actitudes del trabajador, procurando finalmente obtener un personal bien calificado que dé las respuestas oportunas a los distintos requerimientos que le sean solicitados, incluyendo aquellos que tengan que ver con los instrumentos tecnológicos.

Concretamente, una definición general que puede encontrarse en la doctrina es que la capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas. Con la capacitación también se adjuntan una serie de herramientas, las cuáles han sido adoptadas en las organizaciones modernas (especialmente en las pymes) que buscan un mayor aprovechamiento de dicha gestión.

De acuerdo con Guglielmetti⁸³, este conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación, las principales son las descripciones de los cargos, los itinerarios de carrera interna, aquellos manuales de organización y procedimientos, el sistema de evaluación empleado para medir el desempeño de los trabajadores.

Sin embargo, según diversos estudios realizados en América Latina⁸⁴, las pequeñas empresas no consideraban la capacitación como una herramienta aplicable, de hecho, estas utilizaban las capacitaciones solamente para las áreas de ventas y atención al cliente, dejando de lado otros pilares fundamentales como la administración y el área financiera, que son otros factores que incluyen en el crecimiento y desarrollo de la misma.

Los procesos de capacitación suelen ser más aplicados en las grandes empresas, mientras que en las pequeñas y medianas ni siquiera se suele contratar un personal capacitado para los puestos a ocupar, y las capacitaciones que estas puedan hacer, se

⁸² S.T.P.S. Implementación del Proceso Capacitador. Delegación Federal del Trabajo en el Estado de Guanajuato. México; (s/f)

⁸³ Guglielmetti Pedro. Gestión de la capacitación en las organizaciones. Perú. Ministerio de Salud, programa de fortalecimiento de Servicios de Salud; 1998.

⁸⁴ Moreno H; Espíritu R; Aparicio, V; Cárdenas A. Capacitación en las micro y pequeñas empresas de la Ciudad de Tecomán, Colima, México. Multiciencias, Universidad del Zulia Punto Fijo, Venezuela; 2009.

enfocan en aspectos muy puntuales. Esto suele ser una problemática que muchos doctrinarios reflejan con cierta preocupación. En materia de recursos humanos⁸⁵ es necesario que las pequeñas organizaciones establezcan políticas de capacitación permanentes en cabeza de la dirección la empresa, ya que ésta área es la que debe motivar y estimular a los colaboradores para que se preparen a enfrentar los nuevos cambios que trae el entorno y la globalización como factor de integración comercial, independientemente del tamaño de la organización.

Una buena capacitación de personal se puede traducir en una mejor economía para todos los recursos, es decir desde los humanos hasta los materiales, incluyendo las instalaciones y la prestación del servicio. Cuando se menciona una mejor economía, el primer impacto es la reducción de costos ya que con un personal bien capacitado se reducen los costos para la contratación de nuevo personal, así como las posibles rotaciones si fuera el caso, la disminución de accidentes laborales (lo que influye en el costo de los seguros). También se reducen las contrataciones para asesorías externas (lo cual implica en algunos casos un gasto significativo ya que dichas asesorías se manejan con remuneraciones distintas e inclusive superiores a las de un salario normal de un empleado, según se requiera).

Entre otros aspectos positivos de la capacitación de personal, se encuentran aquellas mejoras que no se perciben de forma material o tangible, sino que se pueden apreciar por la mejora de las comunicaciones entre el personal, una notable motivación a la realización de las labores de trabajo, una imagen refrescada de la empresa entre otras acciones.

7.2 Objetivos de la capacitación

Como se observó anteriormente, la capacitación es un proceso didáctico que brinda la empresa a sus empleados, el cual cumple distintos objetivos. Pudieran citarse varios, sin embargo, Jamaica resume cuatro objetivos básicos que persigue todo proceso de capacitación, un primer objetivo sería apoyar el desarrollo general de los empleados y como consecuencia se incrementa el desarrollo de la empresa, un segundo objetivo es mejorar los conocimientos referentes al cargo que ocupan, disminuir los riesgos de trabajo, y finalmente contribuir a la mejora de la productividad, calidad y competitividad de las

⁸⁵ Jamaica F. Los Beneficios de la Capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada; 2015

empresas. Por otro lado, en otra clasificación más dogmática de los objetivos de la capacitación, Guglielmetti⁸⁶ establece que los objetivos deben ser pertinentes, precisos, viables y medibles para lograr un mejor aprendizaje.

7.3 La responsabilidad interna

La capacitación del personal en las distintas empresas viene dada como parte de la globalización y modernización que arroja al mundo en estos tiempos. Toda empresa, bien sea una gran corporación o pymes, buscan siempre la manera de mantenerse innovados en todas las áreas, especialmente en aquellas que más lo requieran para estar en el rango de competitividad respecto a las otras.

En base a ello, las empresas tienen la responsabilidad interna de potenciar todas aquellas competencias o habilidades de sus empleados, apostando entonces al recurso humano como el factor principal o vital para incrementar o potenciar la producción, mediante los distintos procesos de capacitación que existen hoy en día, y también abarcando a todos los integrantes de la misma, es decir, tanto a empleados en todos sus rangos, como a directivos o altos ejecutivos.

De acuerdo con Silíceo⁸⁷ la modernización es un factor que arroja también a las pequeñas empresas, y por ello estas requieren estrategias que vinculen a sus empleados en esta área lo cual tendrá como resultado un personal calificado, técnicos especializados, supervisores competentes o directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de la empresa.

7.4 Las estrategias de Capacitación.

Como se ha venido planteando, la capacitación es un proceso didáctico y educativo que busca una formación integral del personal de una empresa. Sin embargo, no todos los procesos de capacitación se llevan a cabo de la misma manera, existen diversos métodos

⁸⁶ Guglielmetti Pedro. Gestión de la capacitación en las organizaciones. Perú. Ministerio de Salud, programa de fortalecimiento de Servicios de Salud; 1998, p.23

⁸⁷ Silíceo A. Capacitación y desarrollo del personal. México. Limusa Noriega Editores; 2004

o estrategias que pueden ser aplicables según sean las demandas o requerimientos de las empresas. A continuación, se presenta un conjunto de estrategias que son los más utilizados:

7. 4.1. Capacitación Virtual

Este tipo de capacitación⁸⁸ nace como respuesta a la implementación de las nuevas tecnologías que se incorporaron a nivel global. Este tipo, causa mayor impacto en las pequeñas empresas que tienen la tarea de identificar los diversos perfiles para cada cargo para que así se pueda ajustar a un programa de capacitación virtual existente en el mercado, que además no represente un mayor desgaste para aquel colaborador que le vaya a prestar la capacitación.

Un ejemplo de esta modalidad, son los cursos virtuales llevados a cabo por el SENA en el área de capacitación empresarial, los cuáles se ajustan a las necesidades generales de las organizaciones, resultando ser útiles para muchas compañías. El factor económico también influye fuertemente en la inclinación a usar este tipo de capacitación, ya que la inversión sería menos comparada con una capacitación en modo presencial, y además se prevén menor cantidad de contratiempos para poder recibirla.

7.4.2 Capacitación Presencial

La capacitación presencial es la madre de todos los procesos, durante años el modo presencial ha sido valorado como la principal manera de transmisión de conocimientos y una de las más fructíferas. Sin embargo, en la actualidad este tipo de capacitación resulta más fácil de aplicar para las grandes empresas que para las pequeñas, ya que estas últimas poseen más limitantes sobre todo a nivel económico para poder cubrir todos los gastos que implicarían la movilización y organización de un programa de tal magnitud.

En todo caso, si una pequeña empresa lograr llevar a cabo un programa de capacitación, este estaría limitado en varios sentidos. Por ejemplo, tendría que ser una capacitación de corta duración donde se reduzcan los inconvenientes que se pudieran

⁸⁸ Jamaica F. Los Beneficios de la Capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada; 2015, p.38

presentar debido a que el empleado no se encontraría disponible para atender las situaciones laborales. De acuerdo con Jamaica, otra de las limitantes para las pequeñas empresas para el uso de esta metodología, ya que, al contar con un personal reducido, no cubren la cuota básica de asistentes que solicitan en algunos casos los distintos facilitadores, lo cual lleva a una situación en donde estos facilitadores tendrían que programar una capacitación en un horario fuera de la jornada laboral, representando un desgaste extra para el empleado.

No obstante, aunque existan este tipo de limitaciones para las pymes (que en caso contrario una gran corporación no se vería tan afectada en este sentido, siendo más útil para ella llevar a cabo este tipo de capacitación), la inversión realizada les proporcionará un gran beneficio, y, para garantizar aún más el éxito de la capacitación, la empresa debe de tener la responsabilidad de hacer una evaluación a los perfiles de sus empleados para determinar quiénes de ellos requieren actualizaciones frecuentes de conocimientos y quienes resultan más sensibles a los procedimientos organizacionales.

7.4.3 La Capacitación interna

La capacitación interna⁸⁹ responde a las condiciones particulares de cada empresa; en estos casos, los entrenadores suelen ser otro miembro del personal con un mayor rango dentro de la institución que se encarga de transmitir conocimientos al personal nuevo. Este es un modelo adaptado por grandes corporaciones y pymes que ha resultado con mucho éxito; un ejemplo tangible de este modelo se observa en las grandes cadenas de comida, donde en el mismo tiempo de jornada laboral un empleado puede recibir una capacitación de su superior, el cual cuenta con mayor experiencia y herramientas para poder guiar al resto del equipo. El impacto económico de esta modalidad resulta beneficioso para todos los comercios, ya que implica una reducción de costos importante y además se valora, considera y aprovecha el recurso humano que posee.

⁸⁹ Jamaica F. Los Beneficios de la Capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada; 2015, p.41

7.4.4 Las necesidades de capacitación

De acuerdo con Silíceo⁹⁰, cuando las empresas recurren a los procesos de capacitación implican casi necesariamente la existencia de un problema o deficiencia en un área determinada, en otros casos puede darse la necesaria actualización de conocimientos que se hace vital para el correcto y continuo funcionamiento de la compañía. Para poder conocer cuáles son las áreas que requieren de una capacitación, primeramente, la empresa debe de realizar un estudio donde se detectará cual es la problemática o deficiencia en la ocupación laboral, para luego determinar cuál sería la mejor manera de solventarlos. Es importante que la empresa desarrolle un plan de formación integral donde se planteen diversos objetivos que permitan encontrar una vía más rápida a la solución de las problemáticas.

Generalmente los objetivos que se plantean en esta búsqueda son el reconocimiento de las deficiencias tanto en habilidades como conocimientos que posean los empleados y que afecten directamente en el desempeño de sus actividades laborales, y la evaluación de posibles cambios que pudieran realizarse en la estructura del funcionamiento de la empresa que amerite una nueva capacitación del personal.

Con ello, no solo la empresa hace una evaluación integral basada en las fallas o reforzamientos que necesite, sino que también puede determinar que método de capacitación podría resultarle más conveniente de aplicar, tomando en cuenta el presupuesto y la urgencia o necesidad de implementar un proceso de capacitación.

7.4.5 La formación basada en competencia

El autor Masterpasqua⁹¹ define a las competencias como “las características personales (conocimientos, habilidades y actitudes) que llevan a desempeños adaptativos en ambientes significativos”.

⁹⁰ Silíceo A. Capacitación y desarrollo del personal. México. Limusa Noriega Editores; 2004, p.45

⁹¹ Masterpasqua, citado en Boekaerts, Monique. Subjective competence, appraisals and self-assessment. En "Learning and Instruction", The Journal of The European Association for Research on Learning and Instruction, U. of Leuven, Belgium; 1991, P 45.

Todo personal o equipo de trabajo se forma basado en un análisis del perfil de cada postulante tomando en cuenta a parte de los conocimientos que posee, las habilidades, competencias y experiencia previa. Una vez conformado, es responsabilidad de la empresa brindarles una capacitación o formación más ajustada a las realidades y necesidades del puesto de trabajo que ahora ocupan.

De acuerdo con Tobón⁹², una de las maneras de llevar a cabo la capacitación del personal es mediante las competencias. En este sentido, esta formación está más enfocada hacia los aspectos laborales sin tomar mucho en cuenta la formación disciplinaria. Cuando la formación se realiza basada en las competencias, lo que se pretende es que el trabajador tenga una conexión más directa con el área de trabajo a desarrollar, no obstante, este tipo de formación no impide o limita que se pueda recibir también una formación disciplinaria y/o científica.

7.4.6 El desarrollo empresarial

Anteriormente se ha destacado que los procesos de capacitación son influyentes en el desarrollo empresarial, de hecho, ambos van de la mano. Los procesos de capacitación que brindan las empresas van enfocadas también a poder mejorar su rendimiento y productividad a corto y mediano plazo, con lo cual tendrían mayores ventajas en cuanto a la competencia y su posición en el mercado.

De acuerdo con Xie⁹³, en la actualidad son muchos los autores que consideran que la capacitación es la respuesta a la necesidad de las empresas a tener un personal calificado y productivo, y obtener mejores resultados al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

Indudablemente las tecnologías actualmente representan una parte importante en las estructuras de las empresas, bien sean pequeñas, medianas, o grandes, pero el material humano sigue liderando como el principal motor para el funcionamiento de las mismas, ya que sin ellas no se podría hacer un uso correcto de las tecnologías.

De todo lo mencionado anteriormente, se puede concluir que el desarrollo empresarial es el resultado óptimo y final de la relación existente entre el recurso humano y sus

⁹² Tobón S. Aspectos Básicos de la Formación Basada en Competencias. Talca: Proyecto Mesesup; 2006

⁹³ Xie, Qian; Zhou, Li; Yizhou, Zhou. Modelo de formación y desarrollo a implementar en las Universidades. Universidad Central de Las Villas; 2013.

capacidades de desempeñar correctamente sus funciones y utilizar de forma adecuada todos los recursos que la empresa coloque a su alcance, incluyendo los tecnológicos. Es por esta razón que los procesos de capacitación se vuelven tan importantes, en cualquier área y sin importar si son grandes corporaciones o pymes.

Siliceo⁹⁴ señala, que en el sector empresarial pueden llegar a ser parte de un círculo vicioso con escasa productividad, cuando no existen organizaciones que capaciten a su personal, además de la carencia de una filosofía del trabajo que se caracterice por tener una misión, visión, y valores en consonancia con su eficiencia, rentabilidad y productividad. Por esta razón, el tema del desarrollo empresarial siempre será considerado como un reto, porque, aunque en la gran mayoría de los países esta tenga grado de garantía constitucional, esto no ha alcanzado sus niveles óptimos de implementación (como garantía), debido a que existen pocas autoridades tanto sindicales como empresariales que tengan ideales educativos y estratégicos.

CONCLUSIONES

Las pequeñas y medianas empresas están en constante crecimiento y son un factor importante para el empleo en Latinoamérica y especialmente en Argentina. Las Pymes contribuyen de forma amplia en el crecimiento de la economía, y son muy versátiles en la productividad y la innovación; en su afán de competir con las grandes empresas están en una constante renovación, innovación y creatividad para que sus productos y servicios puedan competir y posicionarse de forma efectiva.

Sin embargo, para que las Pymes puedan alcanzar satisfactoriamente sus objetivos en un mercado cada vez más globalizado y competitivo deben asimilar con gran capacidad los cambios vertiginosos que promueven la tecnología y los avances en todas las dimensiones de la economía. Pero también, deben tener la capacidad de enfrentar las crisis. Solo las Pymes que tengan esa capacidad interna y de liderazgo pueden sobrevivir a una crisis generalizada y las que puedan sobrevivir lograrán una expansión sin precedentes.

⁹⁴Silíceo A. Capacitación y desarrollo del personal. México. Limusa Noriega Editores; 2004

El desarrollo de las Pymes se ha debido mayormente a un cambio de actitud en la manera de asumir los estilos gerenciales, la productividad y a la adopción de nuevos modelos de dirección, como por ejemplo el paradigma de la calidad total, la filosofía de cero defectos en la producción, la mejora continua de todos los procesos y el establecimiento de una política de capacitación colectiva bajo parámetros de una organización inteligente. Con estos mecanismos las Pymes han podido sobrevivir los embates de las crisis económicas que han azotado al mundo en los últimos años y en especial a América Latina.

Otro aspecto a considerar por las Pymes en esta nueva era es la adopción de forma obligatoria de las Tecnologías de la Información y Comunicación, pues las que han sobrevivido hasta la actualidad son las que han podido establecer mecanismos de innovación en sus estructuras, han invertido de forma amplia en la adopción de nuevos sistemas de información, procesos digitales, equipos tecnológicos que han servido para posicionarse en el mercado y poder afrontar la demanda de bienes y servicios de una forma más eficiente. La tecnología avanza rápidamente de ahí la importancia de que las Pymes se ajusten a sus exigencias en el marco del contexto empresarial.

Un elemento vital para la supervivencia de las Pymes es el desarrollo de un liderazgo creativo, participativo, integrador y sobre todo democrático, que promueva el trabajo en equipo y tome en cuenta la opinión de todos los miembros para la toma de decisiones, que se propicie el aprendizaje colectivo, la inteligencia emocional y el desarrollo de una organización inteligente. Es importante que se formulen estrategias para motivar a los trabajadores, aplicando actividades que les permitan desarrollar un grado de pertenencia con la organización, organizar jornadas sociales, deportivas, culturales, científicas donde exista alta participación de todos los actores, se premie el esfuerzo y la actitud proactiva. Todo esto con el fin de formar una cultura organizacional fuerte, con gran identidad y que el personal conozca toda la formulación estratégica de la empresa y practique sus valores.

Además, de mantener a los trabajadores y al personal directivo motivado es importante establecer canales de comunicación efectivos, la estructura organizativa debe permitir el flujo de la información de forma oportuna, sin filtros que entorpezcan la información y llegue a los niveles decidores de manera distorsionada. Las decisiones se deben basar en información veraz, producida con altos niveles de ejecución y bajo estrictos métodos de supervisión y control.

La motivación es un tema muy complejo en las organizaciones de ahí la importancia del establecimiento de estrategias de desarrollo organizacional, contar con un departamento que se encargue de realizar investigaciones acerca del desempeño,

productividad, y manejo de conflictos organizacionales a fin de generar las estrategias pertinentes de desarrollo organizacional. El talento humano es el recurso más importante de la empresa de ahí la importancia de establecer los procesos más adecuados para que los empleados estén motivados.

Una de esas estrategias es promover su organización laboral, permitir que se desarrollen sindicatos para canalizar mejor las reivindicaciones laborales, los beneficios sociales, entre otros, la asignación de uniformes, la seguridad industrial y atención socioeconómica, estos son elementos que son primordiales para que exista satisfacción laboral en y se genere mayor productividad en la empresa. Las Pymes deben adoptar estos mecanismos a fin de poder crecer en el ramo donde se desenvuelven.

En este mismo orden de ideas, la comunicación organizacional es clave para proyectar el modelo de la empresa, sus políticas, su cultura, las interrelaciones interpersonales, la productividad, entre otros. El liderazgo de la empresa debe promover una comunicación cíclica, abierta, flexible y ajustada por supuesto a los cambios del entorno. El liderazgo de las Pymes debe estar en la capacidad de articular los esfuerzos organizacionales para implantar un modelo comunicacional flexible, fluido, con manuales de procedimientos, normas claras y objetivos alcanzables.

Desde el punto de vista organizacional se debe adoptar nuevos modelos, con una visión global, de amplitud corporativa sin estructuras y líneas de mando rígidas, altamente estructuradas, centralizadas y burocráticas a fin de que fluya el trabajo y la productividad de una forma más eficiente. Actualmente se aplican estructuras flexibles de carácter virtual o circulares sin líneas de mando verticales o con el establecimiento de equipos de trabajo de alto desempeño. Las Pymes que desean crecer y posicionarse en el mercado deben asumir cambios globales para poder ganar mayor terreno en un mercado cada día más competitivo.

En tal sentido, las Pymes deben establecer sistemas de capacitación continua, deben estar en constante formación, aprendizaje colectivo, implantación de sistemas de entrenamiento de nuevos líderes y gerentes que optimicen los procesos en todas las áreas de la empresa. Las Pymes tienen la necesidad de invertir más en la educación y actualización de sus miembros y en la formación de sus líderes. Una forma que se puede hacer para promover la formación de los líderes es con la puesta en práctica de convenios con universidades o centros de capacitación privados, alianzas estratégicas, acuerdos bilaterales que permita la actualización el personal en múltiples temas y áreas.

Otra de las alternativas que tienen las Pymes para el establecimiento de políticas de formación y capacitación a sus miembros es la adopción de un paradigma emergente en las empresas y es el de las organizaciones inteligentes. Este paradigma se basa en el establecimiento de una cultura de aprendizaje continuo permanente en toda la organización. Este proceso de aprendizaje continuo promoverá la calidad de los procesos en todas sus dimensiones y permitirá la generación de nuevos líderes que tomarán las riendas del proceso y se formarán simultáneamente.

El futuro de las Pymes depende de la generación de nuevos líderes, gerentes, supervisores, trabajadores calificados que sirvan de guía para los procesos productivos, para la toma de decisiones y para la generación de estrategias, pues el trabajo más importante de los líderes es generar propuestas y soluciones ante variables que son incontrolables y que son medulares en el negocio. Es necesaria la generación de líderes participativos, transformadores y con gran vocación de servicio.

Estas estrategias se pueden aplicar para la formación correcta de los nuevos líderes de las Pymes en todas sus dimensiones pues esto asegurará el éxito en los resultados de este tipo de compañías, de ahí que se acepta la hipótesis de trabajo por lo que se asume que, si se formulan políticas erradas de formación de líderes, los trabajadores estarán desmotivados y se afectará notablemente el rendimiento laboral y por ende los resultados integrales de la organización.

De ahí que se puede señalar que los procesos de capacitación del personal son una inversión necesaria que deben de realizar tanto las grandes empresas como las pymes para poder mantenerse actualizadas y en los mejores posicionamientos del mercado. La implementación de cada proceso de capacitación dependerá al área a la que se dedique cada empresa, o a las situaciones particulares que esta desee fortalecer.

Existen múltiples programas y campos que abarcan los procesos de capacitación, sin embargo, sin importar cuál sea, estos mantienen ciertos estándares generales que aplican para cualquier situación, inclusive comparten los objetivos finales como el desarrollo general de los trabajadores, la reducción de los riesgos laborales, la optimización de los procesos laborales, una mejor integración organizacional y mejora del desempeño de actividades o de productividad según sea el caso entre otros.

La implementación de los programas de capacitación son responsabilidad de cada organización, ya que uno de los objetivos finales de dichos programas es lograr el desarrollo empresarial, por esta razón se considera que ambos aspectos están estrechamente relacionados, inclusive en pro del crecimiento de la empresa, se han desarrollado distintas

modalidades de capacitación (presencial y virtual) atendiendo a las distintas necesidades y a los distintos presupuestos que tengan estas para brindar un campo más amplio de oportunidades, y que las capacitaciones estén al alcance de todos.

Este estudio se centró básicamente en hacer una revisión teórica acerca de la formación de líderes empresariales, específicamente en el contexto de las Pymes, ya que es común que las Pymes vayan expandiéndose solo con un liderazgo fuerte, autoritario y cuando este líder desaparece por diversas razones la empresa queda huérfana de un liderazgo que tome las riendas y articule de forma amplia los esfuerzos productivos.

La hipótesis de este estudio se basó en lo siguiente: *“La incorrecta formación de los líderes en las pymes en desarrollo crean personas desmotivadas, afectando directamente su rendimiento laboral y perjudicando consecuentemente a la organización”*.

Después de haber realizado un análisis amplio de las teorías en los capítulos y del contexto nacional se puede aceptar la hipótesis del estudio y concluir que la formación de líderes en las Pymes debe ser una estrategia integral, estratégica y medular ya que la falta de liderazgo incide de forma directa en el clima organizacional, en la productividad, en la motivación de los empleados y, por ende, en el logro de los objetivos empresariales.

CONCLUSIÓN INDIVIDUAL

La importancia del liderazgo y sus interrelaciones con el veloz y globalizado mundo actual se describen a sí mismas en la realidad de la práctica. El mundo capitalista actual se basa en el desarrollo de empresas de negocios. El líder es aquel cuyo papel es orientar a objetivos prácticos y beneficiosos una organización.

La pequeñas y medianas empresas actualmente sufren de ciertas carencias en lo relacionado a la organización interna misma, a la comunicación entre los diferentes actores y a las relaciones complejas entre producción, recursos humanos, gerencia y el trabajador de base. Cuando la comunicación empresarial se da de forma deficiente y escasa, genera frustración y desmotivación, conduciendo a caídas en la producción misma.

La motivación se convierte en un factor importante para obtener representación e identificación de los trabajadores con la institución empleadora. A quien corresponde la responsabilidad de intentar motivar al prójimo es al líder. La formación continua del líder en materias humanas y empresariales se decanta como un factor vital en el desarrollo armonioso de las interacciones económicas.

Concluyendo a todo lo mencionado, este trabajo habla y propone acerca de la formación de los líderes, entendiendo la magnitud y trascendencia de organizar de una manera más eficaz las estructuras jerárquicas, basándolas en la instrucción formativa y en desarrollos de nexos comunicativos más humanos, reales y actuales.

CONCLUSIÓN INDIVIDUAL

Me desempeño en el área comercial de una Pyme en crecimiento hace siete años, y recuerdo una vez, haber escuchado a una compañera del área de ventas sobre la necesidad de tener un líder, cosa que hasta ese momento, no estaba sucediendo. En ese instante, baje a tierra lo alguna vez estudiado y comprendí la importancia de su existencia, mejor dicho, de su presencia.

El liderazgo es sumamente importante para el desarrollo de las organizaciones, ya sea social, política, etc. Sin importar si el líder nace o se hace, es muy valorado en las empresas por ser impulsor y generar un valor agregado en las mismas.

En este trabajo, nos volcamos sobre las Pymes, donde generalmente el clima laboral y la cultura organizacional suelen quedar en un segundo plano. Pero cada vez más, este tipo de empresas está preocupándose por identificar y potenciar el liderazgo. Esto se debe a la importancia de lograr una interacción entre un grupo de personas, en la cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal para lograr una meta en común.

En conclusión, luego de esta investigación, y a nivel personal según lo estudiado y lo puesto en práctica, es vital para una empresa en desarrollo contar con líderes con mucha integridad personal y confianza en sí mismos, quienes puedan ser capaces de dar espacios para la creatividad de la gente, es decir, como creen ellos que deban hacerse las cosas y dejar que las hagan para que así sientan la responsabilidad de solucionar sus problemas y sepan lo que es llevar adelante un equipo.

Corrado Yanina Lorena

CONCLUSIÓN INDIVIDUAL

Partiendo de la base que el talento humano es el recurso más importante dentro de una empresa, decidimos investigar esta premisa y formularnos la hipótesis sobre la formación de líderes dentro de las PyMEs. Fundamentalmente la principal causa fue profundizar y demostrar que para que el personal responda y se puedan lograr objetivos económicos de forma eficaz, es vital que estén motivados para comprometerse con la empresa.

Se tuvo en cuenta la formación de una cultura organizacional fuerte y que las empresas deben concientizarse sobre la importancia de la flexibilidad al cambio, ya que se encuentran en escenarios donde el mercado es cada día más competitivo. Es por ello que las PyMEs deben estar alertas y hacer que sus empleados acompañen cada toma de decisión y cada cambio permanente. Para lograr este desafío es prioritario que el líder que elijan los guíe de forma amena y responsable.

Con respecto al líder, que en las PyME generalmente es su dueño fundador o descendiente, lo que intentamos demostrar es la real importancia de que el mismo pueda formarse como tal y/o que en lo posible cuente con otra persona que esté capacitada para realizar esta tarea tan importante.

Personalmente, luego de realizar una ardua investigación y según lo visto a lo largo de esta carrera, es necesaria la implementación de programas de capacitación para la formación de líderes en las PyMEs. Es necesario que los líderes no solo sean aquellos que dirigen un grupo indicando las tareas a realizar, objetivos y metas, sino que también sean capaces de crear espacios para la creatividad del resto del personal, y que éstos se sientan parte del cumplimiento de un objetivo y no que solo sea su tarea diaria. El reconocimiento,

tanto remunerativo como personal, es vital para que el empleado pueda lograr un mejor desempeño laboral dentro de su puesto de trabajo.

El líder debe ser capaz de motivar al empleado. El reconocimiento del trabajo bien hecho y el esfuerzo personal actúa como una fuerza invisible que estimula la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, impulsando a todo el equipo hacia una misma e importante meta: el éxito de la empresa. Es necesario saber cómo estimular y reconocer adecuada y eficazmente los buenos resultados y el óptimo trabajo de las personas, de forma que se transmita al resto de la organización. De esta forma, se creará un buen ambiente laboral y una competencia sana y bien entendida, lo que ayudará a conseguir los objetivos de la empresa, convirtiéndola en más eficaz y rentable. Por esto la importancia de formar a los líderes y estimular la “formación de formadores de líderes”.

Echaniz Daiana Antonela

BIBLIOGRAFIA

Aguado, Juan Miguel. Introducción a las teorías de la comunicación y la información. España. Universidad de Murcia, 2004.

Andersen, A. Diccionario de economía y negocios. Espasa-Calpe. Madrid, 1999.

Araona Fernando Leon, Real Academia Española. Diccionario de la lengua española (23rd ed.). Madrid: Espasa. 2014.

Armando J. Relaciones laborales. La Muralla, España, 2015.

Bass, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 1990; 18(3), 19-31.

Castillo Esparcía, Antonio. Introducción a las relaciones públicas. España, 2010. Instituto de Relaciones Públicas (IIRP). Pág. 121.

Cerón Ruíz, Jaime. La importancia de la motivación en las empresas. (Trabajo de grado). Bogotá, Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. 2015.

Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. McGrawHill, 2007. Capítulo 5 y 6.

Costa P. El liderazgo transformacional. Trillas, Mexico, 2010.

Fajardo, D. Gestión en la Pyme: La importancia del liderazgo. Grandes Pymes. 2011.

Flores, R., Hernández, I., y Flores, I. Caracterización general de las PYMES e importancia de la capacitación. Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2012, pág. 1.

Flores, R., Hernández, I., y Flores, I. Caracterización general de las PYMES e importancia de la capacitación. Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2012, pág. 1.

Gallardo Gallardo, Eva, Espluga Sellares, Maria y Triado Ivernd, Xavier. ¿Qué debemos hacer sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. España. Universidad de Barcelona. 2007.

García, Virginia. La motivación laboral: Estudio descriptivo de algunas variables. (Tesis de pregrado). España. Universidad de Valladolid. 2012.

González, Miguel. La cultura fuerte y la productividad empresarial: algunos ejemplos. En "La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja)", 1999; Vol. 2, pp. 117-122.

González Tribiño, Julia. El plan de comunicación en una empresa de moda. (Tesis de pregrado). España, 2014. Universidad de Sevilla.

Goleman Daniel. Qué define a un líder. 1999.

Guevara, J. El liderazgo en las Pymes I. Jorge Guevara | Coach Ontológico Profesional. 2013.

Guglielmetti Pedro. Gestión de la capacitación en las organizaciones. Perú. Ministerio de Salud, programa de fortalecimiento de Servicios de Salud; 1998.

Hargreaves, Andy y Fink, Dean. El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Morata. Madrid, 2008.

Jamaica F. Los Beneficios de la Capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada; 2015

Joseph, Chris & Díaz, Rafael Ernesto. Ventajas y desventajas de una organización vertical y horizontal. 2017.

Kawata Paul Akio, National Minority AIDS Council. Desarrollo de Liderazgo. Washington: National Minority AIDS Council Technical Assistance, Training and Treatment Division.

Macias Mercado, Karina. Plan de mejoramiento de la comunicación organizacional en la empresa Quality Plus Service S.A.S. (Tesis de pregrado). Bogotá, 2012. Universidad EAN.

Marulanda, F., Montoya, I. & Vélez, J. Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. Revista pensamiento & gestión, 2014; 36, 206-238.

Mendoza García, José. Comunicación Empresarial. España. 2005. GESBIBLO.

Monroy, C. Los Retos de las PYMES para consolidar el desarrollo económico de México (Licenciatura en Ciencias Económicas y Sociales). Universidad de Sonora. División de Ciencias Económicas y Sociales, 2007.

Molero Hermosilla, Antonio José. Plan de comunicación: concepto, diseño e implementación. 2005.

Moreno H; Espíritu R; Aparicio, V; Cárdenas A. Capacitación en las micro y pequeñas empresas de la Ciudad de Tecomán, Colima, México. Multiciencias, Universidad del Zulia Punto Fijo, Venezuela; 2009.

Naranjo Pereira, María Luisa. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 2009; volumen 33, número 2, pp.153-170.

Llacuna Morera, Jaime & Pujol Franco, Laura. NTP 685: La comunicación en las organizaciones. España. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales en España, 2003.

Ongallo, Carlos. Manual de comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. 2ª edición revisada y actualizada. Madrid. Editorial Dykinson. 2007.

Peña, Carlota. La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Madrid. Universidad Pontificia ICAI ICAE Comillas. 2015, pág.29.

Puchol, Luis. Dirección y gestión de recursos humanos. (6ta ed.). Colombia, 2005. Ediciones Díaz de Santos. Pág. 34.

Robbins, S. Judge, T. Comportamiento organizacional. Pearson, 2009. Capítulo 6.

Ruiz Vergara, Jenny Jaqueline. Importancia de la motivación de los empleados en el sector de consultoría jurídica. (Tesis de pregrado). Bogotá, 2013. Universidad Militar Nueva Granada.

Seashore, Louis; Leithwood, Kenneth; Walstrom, Kyla and Anderson, Stephen. Investigating the links to improved student learning. Minnesota: University of Minnesota – University of Toronto, 2010.

Sierra Amoedo, Marta. El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa. Madrid. Universidad Pontificia ICAI ICAE Comillas. 2016.

Soriano P. Motivación y sus implicaciones laborales. Narcea, España, 2009.

Vecino, J. Comportamiento Organizacional. Cuando la competencia está dentro. Grandes Pymes. 2013.

Zuluaga, S. Estructura organizacional, clave del éxito para pymes. El Empresario. 2015.

NETGRAFIA

Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Programa de Desarrollo y Empleo, 2013 www.cepal.org

Departamento de Psicología de la Salud. Psicología Básica. 2007. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4298/25/TEMA%207_PSICOLOG%C3%8DA%20B%C3%81SICA_LA%20MOTIVACI%C3%93N.pdf

Fundación Autónoma de la Universidad Autónoma de Madrid (sin fecha). Manual de comunicación para investigadores, pág. 4. <http://fuam.es/wp-content/uploads/2012/10/INTRODUCCION.-La-Comunicacion.-Principios-y-procesos.pdf>

Fundación Observatorio PyMES 2014 <http://www.observatoriopyme.org.ar/>

García, Jonathan. (s.f.). Tipos de liderazgo: las 5 clases de líder más habituales. Madrid. <https://psicologiaymente.net/coach/tipos-de-liderazgo>

Gómez, Rafael. Notas sobre la cultura empresarial. Cuadernos, empresas y humanismo. 1991. <http://dadun.unav.edu/handle/10171/3658>

Innovations for Poverty Action. Programa Pequeñas y Medianas Empresas. 2015. <https://www.poverty-action.org/publication/programa-pequeñas-y-medianas-empresas>

Instituto Europeo de Posgrado. Liderazgo: Características de un Líder. Madrid: Instituto Europeo de Posgrado. 2013. <https://cld.bz/bookdata/wLRRB1r/basic-html/page-3.html#>

KOIWE Recursos Humanos (sin fecha). Herramientas de comunicación en las empresas.: http://www.koiwerrhh.com.ar/comunicaciones_herramientas.html.

Netherlands Development Organisation, y World Business Council for Sustainable Development. Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible. Quito: Cáceres y Cáceres. 2007, pág. 5.
<http://www.bibalex.org/Search4Dev/files/289249/120253.pdf>

Pinto, Valeria. Galdames, Sergio y Rodríguez, Simón. Aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios de organizaciones educativas. Chile: Universidad Católica Valparaíso. ISSN 0717-7798. 2010; Vol. N°9
<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/123/145>

Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria pequeña y Mediana (SECOFI). Comité de desarrollo, 2012

Small Business Administration (EUA). Business Program, 2014

Universidad de Maza (sin fecha). Comunicación institucional.
<http://www.umaza.edu.ar/presentacion-de-comunicacion-institucional>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Ejecución y control de los planes de acción. 2011.
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion_y_contro_de_los_planes_de_accion.pdf.

